



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Piia Rantasalmi

”Jos työhyvinvointia ei ole, ei ole myöskään työmotivaatiota!”

Yt-neuvottelujen vaikutus työhyvinvointiin ja -motivaatioon

Johtamisen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö****Tekijä:** Piia Rantasalmi**Tutkielman nimi:** ”Jos työhyvinvointia ei ole, ei ole myöskään työmotivaatiota!” : Yt-neuvottelujen vaikutus työhyvinvointiin ja -motivaatioon**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Sosiaali- ja terveyshallintotiede**Työn ohjaaja:** Hanna-Kaisa Pernaa, Pirkko Vartiainen**Valmistumisvuosi:** 2021 **Sivumäärä:** 69

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä yt-neuvotteluiden aikana koetusta työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta ja kuinka työhyvinvointia ja työmotivaatiota voitaisiin ylläpitää. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, työmotivaatio ja yt-neuvottelut, joita käyn läpi työssäni.

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla keväällä 2020. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin teemahaastatteluna, johon haastateltavat valikoituivat ns. lumipallotekniikalla. Tutkimukseen osallistui 15 henkilöä, jotka valikoituivat täysin sattuman varaisesti heidän ilmaistessaan kiinnostuksensa haastateltavana olemiseen.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esille se, että yt-neuvottelut vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin sekä koettuun työmotivaatioon. Haastattelussa nousi erityisen selkeästi esille viestinnän merkitys ja tärkeys yt-neuvotteluiden aikana. Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointi ja sen myötä työmotivaatio olivat heikentyneet yt-neuvottelujen aikana, kun viestintä ei toiminut niin, että henkilöstö olisi saanut tarpeeksi tietoa. Työyhteisö koettiin osaltaan suurena voimavarana jaksamisen tukena ja työhyvinvoinnin sekä työmotivaation nostajana. Työmotivaatiota ja samalla myös työhyvinvointia lisää se, että saa hyvää palautetta sen sijaan että annetaan jatkuvasti kehitettävää työtä. Henkilöstön kannustaminen ja resurssointi nähtiin työhyvinvointia ja sitä kautta myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Haastateltavat kokivat työmotivaation laskua ja sitä kautta työhyvinvoinnin laskua koska tulevaisuus näyttäytyy epävarmana. Haastateltavat kokivat arvostuksen puutetta ja väsymystä ja pohtivat kannattaako organisaatiota enää palvella, kun henkilöstöä vähennetään säästöjen nimissä. haastateltavat myös toivoivat, että päättäjät voisivat jalkautua ruohonjuuritasolle katsomaan mitä hoitotyö käytännössä on erilaisissa työyksiköissä.

Hyvä ajantasainen tiedostus asioista sekä avoin rehellinen ilmapiiri oli haastateltavien toiveissa samoin kuin asioista puhuminen niiden oikeilla nimillä. Yt-neuvottelujen tulisi olla läpinäkyvä prosessi ja tiedotusta pitäisi tapahtua tiheään tahtiin. Niille työntekijöille, joita asia koskee, tulisi järjestää tilaisuus, missä saa esittää kysymyksiä ja tarjota heille mahdollisuus avoimeen keskusteluun toistensa kanssa. Epätietoisuus ja prosessin pitkittäminen on pahinta.

AVAINSANAT: yt-neuvottelut, työhyvinvointi, työmotivaatio

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	7
2	Työhyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät	8
2.1	Työhyvinvointi	8
2.2	Työpahoinvointi	12
2.3	Työmotivaatio	14
2.3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	18
2.3.2	Positiivisuus työssä	19
2.3.3	Epävarmuus työssä	21
2.3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa	22
2.3.5	Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa	25
3	Yhteistoiminta	28
3.1	Yhteistoimintalain historia	28
3.2	Yhteistoimintalain ja yhteistoiminnan tarkoitus	29
3.3	Yhteistoimintalain soveltaminen ja osapuolet	31
3.4	Lomauttamisen perusteet	32
3.5	Irtisanomisen perusteet	34
3.6	Viestintä yt-neuvotteluiden aikana	35
4	Tutkimuksen toteutus	39
4.1	Tutkimuksen aineisto ja menetelmät	39
4.2	Tutkimuskohteen kuvaus	40
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	42
5	Tulokset	43
5.1	Yt-neuvotteluiden vaikutus koettuun työhyvinvointiin	43
5.1.1	Koetut tunteet epävarmuus, pelko, turvattomuus	44
5.2	Yt-neuvotteluiden vaikutus koettuun työmotivaatioon	45
5.3	Yt-neuvotteluiden vaikutus työyhteisöön ja -ilmapiiriin	46
5.4	Työhyvinvoinnin ja työmotivaation turvaaminen	47

5.4.1	Esimiehen rooli	48
5.4.2	Yt-neuvotteluista tiedottaminen	50
5.5	Tulevaisuus yt-neuvotteluiden jälkeen	52
6	Johtopäätökset ja pohdinta	53
	Lähteet	57
	Liitteet	67
	Liite 1. Saatekirje	67
	Liite 2. Haastattelurunko	68
	Liite 3. Suostumuslomake	69

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.	9
Kuvio 2. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.	13

Taulukot

Taulukko 1. Lomautusten toteuttaminen.	34
---	----

1 Johdanto

”Jos työhyvinvointia ei ole, ei ole myöskään työmotivaatiota ja jos ei työmotivaatiota ole, ei ole myöskään työhyvinvointia!”

Sosiaali- ja terveysalaa ovat 2000 luvulla ravisuttaneet jatkuvat uutisoinnit yt-neuvotteluista niin sairaanhoitopiireissä kuin kuntayhtymissä. Myös yksityisellä sosiaali- ja terveyspuolella yt-neuvottelut ja toiminnan tehostamiset ovat olleet uutisointien kohteena. Työntekijät kokevat voimattomuutta ja riittämättömyyttä työssään ja samaan aikaan heidän ympärillään lainehtivat yt-neuvottelut, joiden tarkoituksena on tehostaa ja muuttaa toimintaa taloudellisesti kannattavammaksi. Sosiaali- ja terveysalalla on painittu vuosia rekrytointiongelmien parissa työvoiman vähyden vuoksi. Monikaan työnantaja ei kuitenkaan ole vetovoimainen, jos toimintaa tehostetaan ja organisaatiota muokataan yt-neuvotteluiden avulla. Sote menoihin on varattu liian vähän rahaa ennakoiisiin kustannuksiin nähden ja niitä on vuosien mittaan alibudjetoitu luottaen siihen, että sote-uudistus toteutuu aikataulussaan, jolloin uudistuksen myötä kulut ja vastuut olisivat siirtyneet maakunnille ja valtio olisi palkinnut maakuntia sote-kulujen karsimisesta etukäteen (Mantintupa, 2019; Suomalainen, 2019). Tätä vajetta sosiaali- ja terveysalalla yritetään nyt paikata karsimalla kuluja, tehostamalla toimintaa.

Etelä-Suomen Sanomat (2020) uutisoi 18.2.2020, että sairaanhoitopiirien säästötavoitteena on tänä vuonna 210 miljoonan säästöt ja että sote-toimijat maakunnissa ovat vähentäneet henkilöstöään yli tuhannella henkilötötyvuodella. Tämä tarkoittaa määräraikaisten vähentämisiä, ulkoistamisia, eläkejärjestelyjä ja irtisanomisia. Vuosina 2019–2020 yhdestätoista maakunnallisesta sote-toimijasta yli puolet ovat käyneet tai käyvät parhaillaan yt-neuvotteluja säästösyistä. Luku on todella suuri ja on aikaansaanut keskustelua sosiaali- ja terveysalan nykytilanteesta.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kvalitatiivisten teemahaastattelujen kautta selvittää työntekijöiden näkemyksiä yt-neuvotteluiden aikana koetusta työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta ja kuinka työhyvinvointia ja työmotivaatiota voitaisiin ylläpitää. Työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat molemmat subjektiivisia kokemuksia, jotka jokainen meistä kokee omalla tavallaan. Organisaatiomuutosten myötä, niihin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota tällä vuosituhanella, koska työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat olennaisesti koettuun työhyvinvointiin, joka puolestaan peilautuu työmotivaatioon.

Monet sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa ovat käyneet yt-neuvotteluja useampaan kertaan ja organisaatiot kohtaavatkin nyt haasteen työntekijöiden työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja työmotivaation ylläpitämisessä yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen. Yt-tilanteessa työntekijöitä mietityttää, voivatko he enää sitoutua tai luottaa organisaatioonsa ja milloin uusi yt-neuvottelukierros alkaa.

Työhyvinvointi ja työmotivaatio ovat molemmat subjektiivisia kokemuksia, jotka jokainen meistä kokee omalla tavallaan. Organisaatiomuutosten myötä, niihin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota tällä vuosituhanella, koska työssä tapahtuvat muutokset vaikuttavat olennaisesti koettuun työhyvinvointiin, joka puolestaan peilautuu työmotivaatioon.

Pro gradu -tutkielmani tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälainen näkemys sote-alalla toimivilla on yt-neuvotteluiden vaikutuksesta koettuun työhyvinvointiin ja työmotivaatioon?
2. Miten työhyvinvointia ja työmotivaatiota voitaisiin ylläpitää yt-neuvotteluiden aikana?

2 Työhyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsite juontaa juurensa työtyytyväisyydestä, joiden juuret puolestaan ovat työviihtyvyydessä ja työilmastossa. Työtyytyväisyys, joka kertoo työpaikan ilmapii-ristä ja työn sisällöstä, on yhteydessä työmotivaatioon. Työmotivaatiolla on suora yhteys esimerkiksi poissaolojen määrään, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työntekijöiden suori-uttamiseen (Juuti, 2010, s. 46–47). Työhyvinvointi on yksilön selviytymistä työstään. Ih-miset haluavat viihtyä työssään ja olla energisiä ja onnellisia niin työssään kuin työajan ulkopuolellakin (Virolainen, 2012, s. 9).

Työhyvinvoinnin kannalta organisaatiossa tulisi pohtia, kuinka työntekijöitä kannuste-taan omistautumaan ja arvostamaan työtehtäviään. Siihen vaikuttavat toimivan työym-päristön lisäksi työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto. Keskeisinä perus-edellytyksinä voidaan organisaatiotasolla pitää työkuulttuurin, arvojen, toimintatapojen, johtamistapojen ja perustehtävien yhteensopivuutta. Näiden asioiden epäsuhta eli orga-nisaatioiden jatkuvasti muuttuvat työympäristöt aiheuttavat ihmisille työuupumusta ja stressiä työyhteisön huonosta ilmapii-ristä ja jatkuvasta kiireestä johtuen. Kun johtajat ja työntekijät kehittävät yhdessä turvallisuutta, työpaikan terveyttä ja hyvinvointia tukevia prosesseja, työntekijät kokevat, että tehdyt valinnat ja päätökset ovat oikeita, heitä koh-dellaan tasa-arvoisesti ja oikeuden mukaisesti, syntyy koettua työhyvinvointia. Kokonais-valtaisen työhyvinvoinnin koetaan muodostuvan arjessa osaamisen kehittämisestä, ta-sapuolisesta kohtelusta, terveyden edistämisestä, liikkumisesta ja strategian toteuttami-sesta. Työhyvinvointia voidaan pitää työelämässä olevia ihmisiä koskettavana ilmiönä (Ryan & Deci, 2000; Viitala & Lehto, 2014, s. 135; Viitala ja muut, 2015).

Kun työ on sujuvaa ja mielekästä työuraa tukevassa työyhteisössä ja työuraa tukevassa työympäristössä, voidaan puhua työhyvinvoinnista. Organisaatiossa voidaan johtaa työn voimavaroja siten, että panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja tunnistetaan työn vaa-

timuksia vähentäviä tekijöitä sekä työn voimavaroja lisääviä tekijöitä. Näiden tunnistamisen myötä voidaan johtamista suunnata organisaation toimintakykyyn ja tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin (Kesti 2017, s. 48–57; Hyppänen, 2010 s. 11–15).



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lähde: Manka & Manka, 2016, s. 76.

Manka ja Manka (2016) kuvaavat kirjassaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä viidellä eri osa-alueella ja ne vaikuttavat jokainen osaltaan työhyvinvoinnin yksilölliseen kokemukseen. Näistä osa-alueista syntyy kolme erilaista pääoman muotoa, joita hän kutsuu rakennepääomaksi, sosiaalseksi pääomaksi ja psykologiseksi pääomaksi. Työhyvinvoinnin perustana toimii organisaation kulttuuri ja toimintatavat, joka sijoittuu rakennepääomaan työn hallinnan lisäksi. Työn hallinta kattaa työn sisällön lisäksi oppimisen sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työn pelisääntöihin ja tavoitteisiin. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaanjohtamisen laatua ja työilmapiiriä, jotka vaikuttavat osaltaan työyhteisön henkiseen tilaan, kun taas psykologinen pääoma sisältää työntekijän asenteet, koska jokainen työntekijä tulkitsee työyhteisöään omien asenteidensa näkökulmasta (Manka & Manka, 2016, s. 76-77).

Työhyvinvointia voidaan kuvata monitasoisena ja moniulotteisena ilmiönä, joka usein ymmärretään hyvän terveyden ja fyysisen kunnon kehittämisenä ja ylläpitämisenä. Usein työpaikoilla on käsitys työhyvinvointiohjelman kattavan ainoastaan työpaikoilla järjestettävät liikuntatapahtumat, työhyvinvointia ja työkykyä tukevat tyky-toiminnot sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon muutakin fyysisen hyvinvoinnin lisäksi. Huomioon on otettava myös psykososiaalinen puoli kuten työn kuormittavuus niin henkisesti kuin fyysisesti, oikeudenmukainen johtaminen ja työyhteisöltä saatava tuki. Työhyvinvointi työyhteisössä syntyy sellaisilla toimilla, joiden avulla voidaan vaikuttaa työyhteisöön, johtamiseen, osaamiseen, toimintatapoihin ja toimintakulttuuriin organisaatiossa. Jokaisella työntekijällä on myös tärkeä tehtävä, sillä heidän yksilölliset asenteensa ja näkemykset vaikuttavat omalta osaltaan kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Panostamalla edellä mainittuihin ominaisuuksiin, voidaan edistää työhyvinvointia. Työturvallisuuslain vuonna 2003 voimaan tullessa versiossa työhyvinvointia ei ole mainittu erillisenä osana, mutta sen voidaan katsoa liittyvän oleellisesti kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitämiseen. Työnantajat voivat tukea työhyvinvointia ja työkykyä antamalla esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleitä henkilökunnalle (Cumings & Worley, 2009, s. 479; Työterveyslaitos, 2010, s. 6, 21–22; Aiken ja muut, 2011).

Yksi tulkinta työhyvinvoinnista on yksilön tulkinta työyhteisön toiminnasta. Työntekijän tulkintaan vaikuttavat hänen oma persoonansa ja kokemukset, joiden kautta hän käsittelee näkemäänsä ja kokemaansa. Esimiehen toiminta nähdään tärkeänä osana työhyvinvointia. Avoin vuorovaikutus ja hyvä ryhmähenki luovat ja mahdollistavat auttamishalun, luottamuksen ja yhdessä onnistumisen, jolloin työntekijä voi tuntea itsensä ja työnsä arvokkaaksi ja hyväksi. Tällöin työntekijälle syntyy työnhallitsemisen tunne, kollektiivinen vastuuntunto kasvaa ja koettu stressi pienenee. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät voivat osaltaan vaikuttaa itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksen tekoon työssään ja työyhteisössään. Työntekijällä on myös vastuu omasta hyvinvoinnistaan pitäessään huolta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan sekä työnsä rajaamisesta jaksakseen työskennellä kiireessä ja

kuormituksen alaisena. Työntekijän halukkuus työtekoon lähtee hänen halustaan tehdä työtä (Kinnunen ja muut, 2011, s. 108; 140–141; Tuisku ja muut, 2015).

Kinnusen ja Feldtin (2005, s. 13) mukaan työhyvinvointitutkimuksissa on alun perin lähedetty yksilön tasolta liikkeelle ja työympäristö on liitetty tutkimuksiin mukaan vasta myöhemmässä vaiheessa. Työpsykologiassa on työhyvinvointia lähestytty tutkimalla ensisijaisesti työuupumusta ja stressiä ja niiden puuttumisen on katsottu olevan hyvinvointia. Työhyvinvoinnin kuvauksissa työtyytyväisyys on ensimmäinen positiivisella käsitteellä kuvattu nimike. Manka ja Manka (2016) puolestaan kertovat, että positiivisen psykologian näkökulmaan on työhyvinvointitutkimuksissa korostaa vasta viime aikoina. Positiivisessa työpsykologiassa eli ihmisen terveyttä ja hyvinvointia edistävien tekijöiden tutkimista, tutkimuksessa korostuvat työn yksilölliset voimavaratekijät, jollaisia ovat organisaatioon liittyvät rakenteelliset tekijät sekä yhteisölliset eli vuorovaikutukselliset tekijät. Näin ollen työntekijän myönteinen asenne työhönsä näkyy esimerkiksi työhön sitoutumisena ja työtyytyväisyytenä (Manka & Manka, 2016, s. 69; Rigby & Ryan, 2018.)

Työterveyslaitoksen (2010, s. 4) tutkimusten mukaan ihmisten kokema työnmielekkyyys lisää työtyytyväisyyttä, työn itsenäisyyttä sekä työn vaihtelevuutta. Kiire, palkkaus, tiukat aikataulut ja tiedonsaannin puutteet puolestaan vähentävät työtyytyväisyyttä. Onkin tärkeää, että työssä viihdytään entistä pidempään ja kiinnostus työhyvinvointiin on tärkeää, koska sosiaali- ja terveysalalla on ollut viime vuosina haasteellista rekrytoida osaavaa, työhönsä tyytyväistä ja motivoitunutta henkilökuntaa. Työterveyslaitos on vuodesta 1997 lähtien tehnyt Työ ja Terveys tutkimuksen kolmen vuoden välein ja jo vuonna 2009 tuli esiin kiinnostuksen nousu työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan tehokkaalla johtamisella saavutetaan positiivista merkitystä organisaation taloudellisessa tuloksessa ja tehokkuudessa. Tämä näkyy erityisesti työntekijöiden työmotivaatiossa, työtyytyväisyydessä ja tehtävien suorittamisessa, kun taas huono johtaminen aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja sairauspoissaoloja lisääviä ongelmia sekä organisaatioon sitoutumattomuutta. (Lussier & Achua, 2013, s. 3–4; Perko & Kinnunen, 2013, s. 6–7; Schyns & Schilling, 2013). Cooperin ja Bevanin (2014, s. 37) mukaan sitoutuneet työntekijät jakavat yhteneväisen

arvomaailman organisaationsa kanssa, ovat innokkaampia ponnistelemaan yhteisten päämäärien eteen, antavat parempaa asiakaspalvelua ja saavat parempaa asiakaspalautetta toisin kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät (Grover ja muut, 2014).

Työelämän muutokset antavat työntekijöille mahdollisuuden ottaa vastuuta omasta menestymisestään, kun heidän odotetaan toimivan itsenäisesti ja kestää muutospaineita. Työn osa-aikaisuus, monikulttuurisuus, työn urien pidentyminen ja uusien sukupolvien työmarkkinoille tulo ovat vaikuttaneet työelämän kulttuurin muutokseen. Työtä pitää organisoida ja johtaa uudella tavalla. Samaan aikaan työntekijän kyky kestää muutospaineita, joustavuus ja aloitteellisuus nousevat yhä tärkeämpään osaan työelämässä (Kähönen ja muut, 2016, s. 262–273; Lehto & Viitala, 2016, s. 126). Suonsivu (2011, s. 115) kuvaa kirjassaan, kuinka työtyytyväisyys on tunnetila, joka kertoo työntekijän kokemuksen työstään. Kirjallisuudessa työtyytyväisyyttä käsitellään usein synonyyminä työhyvinvoinnille. Työtyytyväisyys voidaan siis käsittää myönteiseksi kuvaukseksi työhyvinvoinnista, jossa työntekijän kokemus työhyvinvoinnista lisääntyy hyvinvoivassa työyhteisössä, työmotivaatio ja työtyytyväisyys kasvavat sekä työhön sitoutuminen lisääntyy (Suonsivu, 2011, s. 43, 59; Työterveyslaitos, 2006, s. 115).

2.2 Työpahoinvointi

Kun työelämän vaatimukset nousevat ja muutoksia tulee yhä useammin työssä vastaan, on tärkeää muistaa työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen. Puhuttaessa työhyvinvoinnista, tulee myös muistaa, että sen vastakohtana ja esteenä voidaan kokea työpahoinvointia. Kinnusen ja Feldtin (2005, s. 13) mukaan työhyvinvointi on työpahoinvoinnin oireiden puuttumista. Työpahoinvointi voi esiintyä työuupumuksena, epätasa-arvoisuuden kokemisena, työpaikkakiusaamisena, stressinä, ristiriitoina työpaikalla tai epävarmuutena työn jatkuvuudesta. Yleisin työpahoinvoinnin muoto on stressi, joka pitkään jatkuessaan voi aiheuttaa työuupumusta ja sitä kautta työmotivaation ja työhyvinvoinnin heikentymistä. Toinen työpahoinvointia aiheuttava asia on työpaikkakiusaaminen (Viro-lainen, 2012, s. 30–40).

Muutokset työssä ja sen tekemisessä voivat aiheuttaa työpahoinvointia. Hänen mukaansa on olemassa seitsemän erilaista megatrendiä, jotka muuttavat ja ovat myös muuttaneet työntekemistä. Voimme vaikuttaa työelämäämme tunnistamalla nämä erilaiset uhat ja mahdollisuudet. Heikosta työhyvinvoinnista kertoo puolestaan esimerkiksi negatiiviset tunteet, jotka kuuluvat työhömmе ja usein koettuna aiheuttavat jatkuvaa negatiivisuutta työssä. Positiivisten tunteiden esille tuominen lisää positiivista vastakaikua samoin kuin negatiivisten tunteiden näyttäminen luo negatiivista vastakaikua (Wong ja muut, 2013).

Tyypillisesti työyhteisön pahoinvointi voidaan nähdä vähäisinä tai jopa huonoina vuorovaikutussuhteina sekä työntekijöiden, että esimiesten välillä. Huonot välit voivat näytettyä esimerkiksi toisten syyttelynä tai alistamisena, virheiden etsimisenä muiden tekemisistä, asioiden salailuna tai kateellisuutena työkaveria kohtaan. Avoimuus ja vuorovaikutus työyhteisön sisällä on olematonta ja pahimmillaan voi olla kilpailua siitä, kuka on paras ja jota saattaa ilmentyä erimielisyyksien lisäksi ja kun vuorovaikutukselliset kontaktit eivät toimi, ei erimielisyyksiäkään pystytty ratkaisemaan järkevästi. Työyhteisössä saattaa olla vallalla ”ei kuulu mulle” tai ”ei kannata tehdä” negatiivinen mentaliteetti, joka saattaa aiheuttaa työntekijöiden liittoutumia, luottamuspulaa ja työtiimiin kuulumattomuuden tunnetta (Vesterinen, 2006, s. 42).

Jos työssään kokee epätasapainoa omien voimavarojensa ja työn vaatimusten välillä, saa aikaan stressitilan, josta ei kykene irtautumaan työvuorojen välillä ja joka uhkaa työniloa. Seppänen (2016, s. 147) kirjoittaa, ettei yhtä ainoaa tekijää työpahoinvoinnin ja työuupumuksen välillä voida tutkimuksella osoittaa. Yleisimmät syyt ovat työn kuormittavuus, kiire, ristiriidat henkilöstön välillä, riittämättömyyden tunne ja vaatimustasojen nousu. Itse työn teko ei aiheuta uupumista eikä stressiä, vaan epävarmuutta luovat oheistoiminnot, kuten jatkuvat kehittämiset ja koulutukset, jotka vievät aikaa perustyöltä. Uupuneena työskentelyssä esiin nousevat turhautuneisuus ja ylikuormitus, joiden seurauksena työntekijä uupuu, kynnistyy, menettää itsetuntonsa ja menettää hallinnan tun-

teensa. Kun työntekijä ei pysty käsittelemään epävarmuuttaan ja sopiva purkautumisväylä puuttuu, työntekijän elämä muuttuu stressiksi, uupumukseksi ja pahoinvoinniksi (Kauko-Valli & Koironen, 2010, s. 109; Nieuwenhuijsen ja muut, 2010, s. 285; Perhoniemi, 2016, s. 190).

2.3 Työmotivaatio

Työmotivaatio syntyy ja kehittyy monista erilaisista työntekijän ja työn ominaisuuksista ja myös yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat sen syntyyn. Kokemus työn ominaisuuksista, kuten työn sisältö, työyhteisö ja työympäristö ovat motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, samoin kuin tunne työn mielekkyydestä, tärkeydestä ja hallittavuudesta. Kun nämä edellä mainitut osa-alueet yhtyvät työntekijän asenteisiin, persoonallisuuteen, kehitysmishalukkuuteen, itseluottamukseen, elämänhallinnan tunteeseen ja ammatilliseen minäkäsitykseen syntyy motivaatio. Lisäksi työnantajan toiminta, työstä saatu palaute, erilaiset palkkiot ja kannustimet ylläpitävät osaltaan koettua työmotivaatiota. Työmotivaatiota voidaan pitää työntekijän käyttövoimana, jolla on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja innostukseen. Työpaikkojen vastuulle jää motivaatioilmapiirin ylläpitäminen, jossa työntekijöiden innostus työtään kohtaan ja korkea sisäinen motivaatio kannustavat parempiin suorituksiin (Latham & Pinder, 2005; Sinokki, 2016, s. 80, 295; Sinokki, 2017, s. 772–773).

Työmotivaatio on kokonaisvaltainen tila, jonka avulla työntekijä voimaantuu ja ylläpitää toimintaansa työssään. Motivaatio lähtee työntekijästä itsestään ja se on taito, jonka jokainen ihminen voi oppia. Työympäristön merkitys on suuri ja se tukee työntekijää tarjoamalla motivoivan ympäristön työntekoon. Myös työntekijän persoonallisuus ja elämäntilanne vaikuttavat työmotivaation syntymiseen. Kun työntekijä on motivoitunut vahvasti, hän on organisaatiolle tuottava työntekijä, joka on sitoutunut toimintaan ja yhteisöön ja hänen suoriutumisensa työstä on korkeatasoista (Bakker & Demerouti, 2007, s. 310–312).

Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö pienentää sairauspoissaolokuluja ja vaihtuvuus on vähäisempää. Kun organisaatiossa voidaan hyvin, sillä on taloudellista merkitystä, koska poissaoloista seuraa organisaatiolle niin välittömiä kuin välillisiä kustannuksia. Esimerkkinä voidaan välittömästä kustannuksesta mainita palkka, jota työntekijälle maksetaan sairausloman aikana, samoin kuin sijaiskulut korvaavan työntekijän hankkimisesta. Välillisiä kustannuksia puolestaan syntyy tuottavuuden heikkenemisestä. Suomessa sairauspoissaolot, sairaana töihin tuleminen ja työtapaturmat synnyttävät vuosittain miljardien edestä kustannuksia organisaatioille. Työhyvinvointiin puolestaan on laskettu kahden miljardin verran organisaatiotasolla, jolloin voidaan todeta hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön olevan organisaatiolle merkittävä voimavara (Sinokki, 2016, s. 80–85; Boon ja muut, 2018, s. 57).

Ihminen innostuu ja kiinnostuu eri toiminnoista motivaationsa perusteella. Työelämässä tarvittava työmotivaatio ohjaa työn tuottavuutta ja laatua ja vaikuttaa osaltaan koettuun työhyvinvointiin. Työn kautta ihmisellä on parempi toimeentulo ja hän voi hyödyntää omaa koulutustaan, osaamistaan ja taitojaan. Työniloa kokeva työntekijä on innostunut, hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä, joka on palveluhenkinen, sitoutunut työhönsä ja lojaali työnantajansa kohtaan. Työntekeminen on yhteiskunnallisista muutoksista huolimatta tärkeä osa hyvinvointia, koska ihminen saa työssään arvostusta, pääsee toteuttamaan itseään ja tuntee olevansa osa työyhteisöä (Latham & Pinder, 2005; Sinokki, 2016, s. 11, 15, 190; Sinokki, 2017, s. 772–773).



Kuvio 2. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Torrington ja muut 2005).

Torrington ja muut (2005, s. 312–313) kuvaavat työmotivaation tunnistamista viidellä eri osa-alueella. Heidän mukaansa yhtenä osa-alueena on yksilön luontainen tarve kuulua johonkin, jolla viitataan henkilökunnan sitoutumiseen ja sitouttamiseen organisaatioon. Kun työntekijä tuntee kuuluvansa johonkin, hänen työmotivaationsa kasvaa. Toisena osa-alueena voidaan pitää työn mielekkyyttä ja sitä, että työntekijä saa tyydytystä tekemästään työstä. Kolmantena osa-alueena voidaan pitää työntekijöiden yksilöllisten erojen tunnistamista motivoitumisessa. Myös Ryanin & Decin (2000, s. 54) mukaan yksilöiden motivaation suunnassa, määrässä sekä tasossa on eroavaisuuksia. Koska ihmiset arvostavat eri asioita motivaatiotarpeet vaihtelevat ja vain henkilökohtaiset arvostuksen kohteet saavat nämä ärsykkeet toimimaan. Tunnistamalla erilaisia arvoja ja vastaamalla niihin, voidaan työmotivaatiota lisätä. Neljäntenä osa-alueena voidaan pitää esimiehen odotuksia alaisiltaan. Kun esimiehen odotukset ovat korkealla ja työntekijöiden uskotaan pystyvän keskitasoa parempiin suorituksiin, työntekijät voivat motivoitua työskentelemään tehokkaammin näiden päämäärien saavuttamiseksi. Neljänteen kohtaan voidaan liittää myös tiedotus, luottamus alaisiin ja työntekijöiden arvostus. Viidenteen osa-alueeseen liittyvät sosiaaliset vaikutukset eli lähiympäristön motivaatiovaikutukset. Näihin katsotaan kuuluvan työkuulttuuri ja yksilön sosiaalinen ympäristö. Työntekijä motivoituu

helpommin uskomaan omiin kykyihinsä hyvien tulosten saavuttamiseksi, kun häneltä odotetaan hyviä tuloksia. Sosiaaliset tarpeet näkyvät tarpeena kuulua joukkoon, joka on ihmisen luonnollinen tarve.

Mukava työilmapiiri ja tyytyväisyys työhön lisäävät motivaatiota työhön. Sitonut henkilöstö aikaan saa myönteisiä vaikutuksia työn laatuun. Pitkällä aikavälillä henkilöstön vaihtuvuuteen voivat vaikuttaa suhdanteet, organisaation sisäiset ja ulkoiset asiat sekä organisaation kehitysvaiheet. Lisäksi liian vähäinen henkilöstömäärä saattaa aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuutta pidemmän ajan kuluessa (Liukkonen, 2006, s. 230). Tutkimusten mukaan yt-neuvottelut vaikuttavat negatiivisesti työmotivaatioon ja heikentää henkilöstön työn sujuvuutta ja tehokkuutta, luottamusta työnantajaa kohtaan ja työilmapiiriä. Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys laskee, lisäksi henkilöstö voi kokea negatiivisia terveysvaikutuksia niin psyykkisesti kuin fyysisesti, joka puolestaan saattaa johtaa sairauspoissaolojen lisääntymiseen. (Bairon ja muut, 2014, s. 41; Van der Voet & Van de Walle, 2018, s. 5–6; Ferrie ja muut, 2008).

Työtehtävien suorittamiseen saadun palautteen saaminen vahvistaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja tiimin suorituskyykyyn. Esimiehen tehtävänä on varmistaa työntekijöille runsaan palautteen saaminen, joka on todettu toimivaksi työmotivaation kasvattamiskeinoksi, jopa matalamman työmotivaation omaavien työntekijöiden kohdalla. Työntekijöiden tietäessä miten edetään ja mitä tulevaisuudessa tapahtuu, voidaan vaikuttaa koettuun työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen (Geister ja muut, 2006).

Työmotivaatioon vaikuttaa osaltaan myös työntekijöiden erilaiset elämäntilanteet, jotka voivat heijastua vapaa-ajalta töihin samoin kuin työpaikalla koetut asiat voivat heijastua vapaa-aikaan. Työmotivaation ollessa kytköksissä tunteisiin, erilaiset tunne tilat, niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikuttavat työntekijän tarmon suuntaamista ja määrää osaltaan. Koetut tunteet kuten ilo, suru, viha katkeruus heijastuvat ihmisen työskenteelyyn. Positiivinen työntekijä toimii tarmokkaasti ja tavoittelee haastavampia ja isompia

päämääriä keskittyneenä ja syventyneenä työhönsä, kun taas vastaavasti negatiivisia tunteita kokeva ei pysty keskittymään ja syventymään yhtä tehokkaasti. Omien tunteiden hallinta onkin tarpeellinen taito työelämässä, ja tunteet kertovat asioiden tärkeysjärjestyksestä sekä onnistumisesta niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässä (Sinokki, 2016, s. 198–208).

2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on proaktiivinen jatkumo, joka syntyy, kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän tekee mielestään kiinnostavia ja tekemisen arvoisia asioita, joilla hänen mielestään on vaikutusta arvokkuuden nostamiseen. Sisäisen motivaation kautta ihminen haluaa tehdä jotain omasta halustaan, innostuksestaan ja mielenkiinnostaan, eikä hän joudu pakottamaan itseään tekemään asioita. Tämä voi olla esimerkiksi työ, johon sisältyy ihmisen arvostuksen kohteita ja henkilökohtainen kiinnostus. Sisäisellä motivaatiolla ihminen saa positiivisuutta ja innostusta tekemäänsä työtä kohtaan ja se syntyy henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tehtävää työtä kohtaan. Kun ihminen on motivoitunut, hän myös rohkaistuu näkemään uusin silmin työtään, josta seuraa laajempi näkökulma tehtyyn työhön (Battistelli ja muut, 2013; Martela & Jarenko, 2015, s. 25–27, 32; Sinokki, 2016, s. 236).

Ulkoinen motivaatio puolestaan kertoo ihmisen halusta tehdä asioita jonkun toisen hyväksi, esimerkiksi työnantajan hyväksi. Tällöin tekeminen itsessään on irrallaan itse tekemisestä ja perustuu esimerkiksi palkan ja kiitoksien varaan. Ulkoista motivaatiota sanotaan reaktiiviseksi jatkumoksi, jolloin yksilö tekee työnsä vain saavuttaakseen ulkoisen päämäärän eli vaikkapa palkan tehdystä työstään. Ulkoisesti motivoitunut ihminen ei koe työn imua tai halua kehittyä työssään. Huonomaissa tapauksessa ulkoinen motivaatio voi tuottaa ihmiselle tunteen siitä, että työ on pakollinen paha (Martela & Jarenko, 2015, s. 25–26; Manganelli ja muut, 2018, s. 227–230).

Ulkoiseen motivaatioon liittyy itsemääräämisteoria, jonka mukaan ihminen luonnostaan haluaa omaksua ja sisäistää ympäristönsä säännöt, arvostukset ja sosiaalisesti hyväksytyt tavat omien arvojensa mukaisesti. Itsemääräämisprosessia voidaan ajatella prosessina, jossa motivaatio ei ole vain sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumo, vaan kognitiivisten tekijöiden polku, johon yksilö pyrkii toiminnoissaan. Itsemääräämismotivaatioteorian mukaan ihmisellä on kolme erilaista tarvetta, joita tyydyttää vuorovaikutuksessa sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Ensimmäinen motivaatiotarve näistä on koettu pätevyys, joka heijastaa yksilön luottamusta omaan kykyihinsä. Tämän kautta ihminen kokee sen, kuinka hyvä hän on työssään. Kun ihmisellä on kyky nähdä työnsä lopputulos, hän kokee myös pätevyytensä korkeammalle. Toisena motivaatiotarpeena on koettu autonomia, jonka kautta tulee esiin se, kuinka työntekijä kokee voivansa osallistua, päättää ja tehdä omia valintojaan sekä ratkaisujaan työssään. Kolmantena motivaatiotarpeena on sosiaalinen yhteenkuuluvuuden tunne, joka kertoo yksilön siteestä työyhteisöä kohtaan. Itsemääräämismotivaation puute tai voimakkuus vaikuttavat osaltaan siihen, muodostuuko ihmiselle toiminnan tavoitteesta sisäistä vai ulkoista motivaatiota (Lehto & Viitala, 2016, s. 126; Manganelli ja muut, 2018, s. 227–230).

2.3.2 Positiivisuus työssä

Tasapaino työyhteisön roolien, haasteiden ja voimavarojen välillä samoin kuin työn, perheen ja elämän muiden osa-alueiden kesken vallitseva tasapaino lisäävät työhyvinvointia osaltaan. Organisaatiossa on huomioitava työntekijöiden onnellisuus, koska he ovat tuottavampia, tehokkaampia, luovempia ja nopeampia. He sietävät myös sairastavat vähemmän, sietävät stressiä pettymyksiä paremmin. Positiivisten tuntemusten vuoksi työntekijän ajattelu- ja toimintavaihtoehdot laajenevat ja heillä on keinot selvittyä työelämässä kohdatuista haasteellisista tilanteista. (Kauko-Valli & Koiranen, 2010, s. 108 – 110 ; Tuisku ja muut, 2015).

Tutkimusten mukaan positiivisten tunteiden esittäminen lisää asiakastyytyväisyyttä ja positiivinen ajattelu nähdäänkin tosiasioiden tunnistamisena eikä epärealistisena us-

kona tulevaan. Positiivisesti ajatteleva työntekijä motivoituu työstään ja suhtautuu muutoksiin avoimin mielin. Ojasen (2014, s. 130–133) mukaan aidosti positiivinen työntekijä näkee ympärillään mahdollisuuksia, haluaa kehittää itseään ja pyrkii määrätietoisesti kohti parempaa tulosta. Monien tutkimusten mukaan optimistisesti ajatteleva pystyy työssään käyttämään ongelmasuuntautuneita hallintakeinoja ratkaistessaan erilaisia ongelmia. Positiivisen ajattelun kautta työntekijä jaksaa työssään paremmin ja työnteko tuntuu mielekkäältä. Motivoituneen ja työstään innostuneen työntekijän ympäristöön heijastuu luovuutta, toivoa ja optimismia, kun taas puolestaan negatiivisesti ajatteleva työntekijä lähettää ympäristöönsä negatiivista mielialaa (Pugh ja muut, 2011 s. 377).

Hu :n ja Kaplanin (2014) tutkimus osoittaa positiivisten vaikutteiden vaikutukset työntekoon. Positiivisten tunteiden kokeminen vaikuttaa suotuisasti työtä kohtaan tunnet-taviin asenteisiin, työn suorittamiseen sekä sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla. Positiiviset kokemukset kuten ilo, sitoutuminen, työn merkitys ja työtyytyväisyys työssä ovat funk-tiona siitä, miten työpaikan vallitsevat olosuhteet voivat mahdollistaa työntekijän vah-vuuksien soveltamisen. Kun työntekijöiden vahvuuksia nostetaan esiin ja käytetään työ-paikalla, nousevat samalla positiiviset kokemukset työstä. Emotionaaliset vahvuudet ku-ten sitkeys, rehellisyys, rohkeus ja innokkuus liittyvät tahdon käyttämiseen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kognitiiviset taidot kuten uteliaisuus, luovus, oppiminen, arviointi ja erilaiset näkökulmat edellyttävät puolestaan tiedon hankinta taitoja ja käyttöä. Työryhmätaidoissa esiin nou-sevat ryhmätyötaidot, oikeudenmukaisuus ja johtaminen, joita voidaan pitää terveen työyhteisön pohjana. Positiivisia kokemuksia saava työntekijä on sitoutunut ja työhönsä tyytyväinen, jolloin tehokkuus ja vaikuttavuus lisääntyvät. Hyvä työntekijä pystyy ole-maan myös anteeksiantavainen, varovainen ja säätelemään itseään. Työntekijöiden ja johtajien välisillä suhteilla, johtamiskäytännöillä sekä organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli työtyytyväisyyden kokemisessa (Harzer & Ruch, 2013; Tuisku ja muut, 2015).

2.3.3 Epävarmuus työssä

Työntekijän kokiessa epävarmuutta työsuhteestaan, he ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, heidän lojaalisuutensa työnantajaa kohtaan pienenee samoin kuin työn tehokkuus laskee. Ansiotyö tuo ihmiselle taloudellista turvaa ja se sisältää mahdollisuuden sosiaalisiin suhteisiin sekä itsensä kehittämiseen. Epävarmuus työssä aiheuttaa työntekijälle negatiivisia tunteita ja vaikutuksia, niin henkisesti kuin fyysiselle puolelle ja vaikuttavat näin ollen koko organisaatioon. Työn epävarmuus voidaan nähdä työn varmuuden vastakohtana (King, 2000, s. 80, 84–85 ; Sverke ja muut, 2002, s. 243–246).

Tämän vuoksi epävarmuus töiden jatkumisesta tai muuttumisesta on työntekijälle merkittävä stressitekijä. Yt-neuvotteluiden luomat paineet muovaavat työyhteisöä ja työtehtäviä uudelleen ja kahvipöytäkeskustelujen ruokkimat huhupuheet ja juorut muokkaavat kommunikoinnin ylläpitämistä, kun taas asiaan liittyvät faktat ja tosiasiat hidastavat kommunikointia. Työntekijältä vaaditaan kykyä sietää epävarmuutta ja jatkuvia muutoksia. Tutkimusten mukaan muutokset työpaikalla ovat työntekijän näkökulmasta yksi eniten stressiä aiheuttava tekijä. Organisaatioiden vastatessa yhteiskunnan muutoksiin tekemällä muutoksia, työntekijät ja joskus myös organisaatiot, kokevat että organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat epäonnistuneita. (Al-Haddad & Kotnour, 2015, s. 234–235; Lien & Saksvik, 2016, s. 258; Van der Voet, 2013, s. 1).

Kinnusen (2011, s. 113) mukaan työttömyyden uhka vakinaisessa työsuhteessa on työhyvinvoinnin kannalta, sillä vakituksessa työsuhteessa oleva työntekijä on yleensä hyvin sitoutunut työpaikkaansa, eikä hänellä ole aikeita vaihtaa työpaikkaa, koska vakituinen työsuhde tarjoaa hänelle turvallisuutta, eikä kumpikaan osapuoli odota yllättäviä muutoksia. Työntekijä saattaa pahimillaan kärsiä epävarmuuden mukanaan tuomista psyykkisistä oireista, kuten masennuksesta, ahdistuksesta, itseluottamuksen menettämisestä, työuupumuksesta sekä univaikeuksista työn epävarmuuden vuoksi. Usein yt-neuvotteluja käydään varsinkin suuremmissa organisaatioissa useamman kerran, jolloin työsuhteen muuttuminen tai päättyminen voi olla läsnä jokaisella neuvottelukierroksella, joka liittyy omaan työyksikköön. Työsuhteet voivat olla osa- tai määräaikaisia ja niitä voi

olla useita peräkkäin, mikä omalta osaltaan aiheuttaa epävarmuutta työsuhteissa ja hylitsee sitoutumista organisaatioon (Kauko-Valli & Koiranen, 2010, s. 109; Kinnunen ja muut, 2005, s. 178–181).

2.3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen organisaatiossa

Yrityksen johtamiskulttuuri tulee esille yt-neuvotteluiden ja niihin liittyvät lomautusten ja irtisanomisten esiin tuomassa poikkeustilanteessa. Huono taloudellinen tilanne ja kiristyvät säästöpainet ja tehokkuuden tavoittelu ovat ajaneet organisaatiot talousahdinkoon, jolloin käyttöön otetaan yt-neuvottelut, joissa mietitään konsteja talouden tasapainottamiseen esimerkiksi henkilöstöä vähentämällä, lomauttamalla tai leikkaamalla työaika tai lomarahoja. Tullaan tilanteeseen, jossa voidaan kysyä, voiko henkilöstö luopua hetkellisesti omastaan ja kuvitella, että työnantaja sen joskus korvaisi tai palkitsisi? Toimiva yhteistoimintaneuvottelukunta ja molemmien puolinen luottamus voi toimia oppimisen paikkana yhteistoiminnassa. Organisaation normaalista arjesta poikkeavat lomautuksiin ja irtisanomisiin johtavat yt-neuvottelut ovat tunteita nostattavia tilanteita toisin kuin tavallisesti arjessa käsitellyt työasiat. Tämän vuoksi organisaatiossa tuleekin jatkuvasti panostaa yhteistoimintaan, jotta osataan kriittisellä hetkellä minimoida vahingot, toimia oikein sekä varmistaa niin työyhteisön kuin yksilöidenkin tulevaisuus (Puntari & Roos, 2007, s. 24, 73, 138; Tuisku ja muut, 2015).

Organisaation henkilöstöstrategiassa määritellään organisaation toiminta ja päälinjaukset useiksi vuosiksi eteenpäin muun muassa johtamisen kehittämisen kannalta, henkilöstön osaamisen ja kehittämisen varmistamiseksi, henkilöstövoimavarojen turvaamiseksi, henkilöstön sitoutumisesta ja motivaatiosta sekä työhyvinvoinnista ylläpitämiseen. Sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointi ja henkilöstön osaaminen nähdään kilpailutekijänä ja menestymisen ehtona kunta-alan terveydenhuollon ammattilaisia koskevan kiristyneen kilpailun vuoksi. Johtamisen haasteena voidaan epävarmassa toimintaympäristössä nähdä tasapainoilu henkilöstön sitouttaminen ja henkilöstön puolelta nousevien joustavuustavoitteiden välillä. Tulevaisuudessa työhyvinvointi, henkilöstön osaaminen ja henkilöstövoimavarojen riittävyys kilpailutekijä ja menestymisen ehto, koska työntekijät

on saatu organisaatioiden lyhytjännitteisillä lomautuksiin ja irtisanomisiin liittyvällä uutisoinnilla näyttämään tuotannolliselta raaka-aineelta, jota voidaan lisätä tai vähentää tarpeen mukaan (Viitala & Lehto, 2014, s. 139; Viitala, 2015, s. 24, 50–52, 82–83).

Toimivassa työyhteisössä korostuu avoin, kannustava ja kunnioittava ilmapiiri, joka kannustaa vuorovaikutukseen ja oman mielipiteen ilmaisuun. Työhyvinvointia seurataan työilmapiiri- ja hyvinvointikyselyillä, joiden tuloksia käytetään aktiivisesti suunnittelun pohjana työilmapiiriä ja työhyvinvointia parantavien toimenpiteiden suunnittelemiseksi. Hyvinvoivassa ja menestyvässä työyhteisössä noudatetaan yhteisiä päämääriä, jaetaan vastuuta vastuullisesti ja tasapuolisesti sekä hyväksytään työntekijöiden erilaisuus. Työntekijöille kerrotaan myös avoimesti, millä tavoin heillä on mahdollisuudet osallistua oman työnsä kehittämiseen ja vaikuttamiseen. Lisäksi yhteistyötä tehdään luottamusmiesten, työterveyshuollon ja työsuojeluviranomaisten kanssa hyvässä yhteistyössä (Holman, 2013, s. 477; Parsons ja muut, 2018, s. 671 – 672; Tsukamoto ja muut, 2006, s. 41 – 43; Nieuwenhuijsen ja muut, 2010, s. 285).

Kurnatin ja muiden (2017) tutkimuksessa tuli ilmi, että työntekijöiden terveyskäyttäytymisen vahvistaminen tarjoamalla hyvinvointi- ja terveyspalveluja on työnantajan puolelta kustannustehokasta toimintaa. Lisäksi henkilöstön työssä jaksaminen, työn koettu mielekkyys ja työhön sitoutuminen vahvistuvat samalla. Tarjoamalla kokonaisvaltaista työterveyshuoltoa ja kiinnittämällä huomiota työturvallisuussuunnitelmiin ja niiden sisältöön työhyvinvoinnin osalta, voidaan kohottaa henkilöstön terveyspääomaa ja tuottavuutta (Kurnat- Thoma ja muut, 2017).

Samaan aikaan kun organisaatioissa pyritään mahdollisimman taloudellisen toiminnan tavoitteluun, odotusarvona on, että henkilöstö tyytyy vaatimattomampiin olosuhteisiin. Työntekijöiden hyvinvointi, työelämän laatu ja pyrkimys säilyttää työpaikkansa, voi jäädä toissijaiseksi tulostavoitteiden edessä, joita organisaation ylemmät tahot toteuttavat. Kuitenkin organisaation taloudellisella menestyksellä ja työhyvinvoinnilla on selkeä

yhteys siihen, kuinka luodaan kestävää tuloskehitystä, edistetään uudistumista ja jaksamista. Organisaatio voi saada työhyvinvointiin panostamisen 10-20 kertaisena takaisin ja se voi toimia myös organisaation kilpailutekijänä, koska tuottavuus ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä (Kasvio 2007, s. 36; Kehusmaa, 2011, s. 81, 126 ; (Rigby & Ryan, 2018.).

Organisaatiomuutokset lisäävät tutkimusten mukaan työn epävarmuutta liittyen työn uudelleen järjestelyihin ja irtisanomisuhkaan. Nämä yhdessä lisäävät psyykkistä kuormitusta, heikentäen henkistä hyvinvointia ja tämän seurauksena myös koettua työhyvinvointia (Vander ja muut, 2012, Pahkin 2015, Pahkin ja muut, 2011 ; Viitala & Lehto, 2012, s. 135). Pahkinin ja muiden (2011) työntekijöiden hyvinvointia selvittäneessä tutkimuksessa nähtiin erilaisten muutosprosessien vaikuttavan stressiin, työkykyyn, emotionaaliseen uupumiseen ja sairauspoissaoloihin. Organisaatiomuutoksissa sosiaalisen tuen vähentymisellä on kielteisiä vaikutuksia koettuun työhyvinvointiin samoin esimiehiltä saatu tuen väheneminen ja ristiriidat kollegoiden välillä sekä esimies-alaisuhteissa lisääntyvät. Myös Pyöriä (2012, s. 14-15, s. 21) korostaa kuinka liiketaloudelliselta kannalta olisi tärkeää ja inhimillistä on panostaa työhyvinvointiin, koska työhyvinvoinnin laiminlyöminen johtaa työmotivaation heikkenemiseen, yhteishengen laskemiseen ja työperäisille sairauksille altistumiseen. Työhyvinvoinnin kannalta voidaan sanoa olevan ongelmallista, jos työntekijä tulee töihin olemaan läsnä sairaana, vaikka työteho on matalalla. Tällainen käytös antaa vääränlaisen työkulttuurin kuvan myös muille työntekijöille (Pyöriä, 2012, s. 14 – 15, 21).

Työhyvinvointi on useita osatekijöitä sisältävä laaja kokonaisuus, joka kuitenkin usein mielletään työkyvyn ylläpitämiseen ja työterveyshuollon toimintaan kuuluvaksi pikemmin kuin organisaation johtamiseen ja toimintaan. Työnantajan rooli nähdään ensisijaisesti tukijana ja vastuuta siirretään yksittäiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin ylläpitämistä voidaan pitää työnantajan kilpailuetuna kestävää tuloskehitystä ajatellen. Työhyvinvointia ei voida kuitenkaan saavuttaa yksittäisillä tai irrallisilla terveys-

tempauksilla, vaan se on kiinteä osa työn arkea, jossa työpaikoilla tehtävä työhyvinvoinnin edistäminen on pitkäjänteistä työtä, jolla on vaikutusta organisaation maineeseen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen (Manganelli ja muut, 2018, s. 227–230). Hyvinvoiva henkilöstö toimii organisaatiossa voimavarana, vaikuttaa myönteisesti asiakastytyytyväisyyteen, poissaoloihin ja tuottavuuteen. Innostunut ja motivoitunut työntekijä antaa myönteistä palautetta, kannustaa ja innostaa, puhalttaa yhteen hiileen ja säilyttää toimintakykynsä muutostilanteissa (Kehusmaa, 2011, s. 81; Martela & Jarenko, 2015, s. 32–33; Pahkin, 2015, s. 51; Pyöriä, 2012, s. 14–15).

2.3.5 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin johtamisessa

Esimiehen rooli organisaatiossa on vaikuttaa työhyvinvointiin vahvasti positiivisena tekijänä, sillä tutkimusten mukaan esimiehen johtamistaidoilla vaikutetaan myös etenkin iäkkämpien työntekijöiden työssä jatkamishaluihin. Työpaikkaan sitoutumista ja motivaatiota nostavat myös esimieheltä saatu kannustus ja tuki. (Henkens & Leenders, 2010; Kesti, 2017, s. 23; Purdy ja muut, 2010; Shier ja muut, 2012; Thorsen ja muut, 2012). Aktiivinen johtamistyyli on muutosmyönteinen ja suuntautunut tulevaisuuteen samalla kun se suojaa työntekijöitä työuupumukselta, innostaa ja kannustaa sekä hyödyntää työntekijöiden yksilöllisiä osaamisaloja, kun taas passiivinen tai negatiivinen johtamistyyli, jossa esimieheltä saatava tuki on vähäistä, saattaa tuottaa työntekijöille työuupumusta (Nieuwenhuijsen ja muut, 2010, s. 285; Schyns & Schilling, 2013). Avoimesti omia tunteitaan ja ajatuksiaan ilmaiseva esimies johtaa aidosti ja autenttisesti. Hän toimii omien moraaliperiaatteidensa mukaan ja on avoin erilaisille näkemyksille. Hän tuntee myös vahvuutensa ja heikkoutensa ja osaa tarvittaessa ottaa kritiikkiä vastaan. Edellä mainitut piirteet ovat yhteydessä muun muassa vähäisempään kyynisyyden, väsymyksen ja työuupumusoireiden kokemiseen henkilöstön keskuudessa. Autenttinen johtamistapa tukee myönteistä, voimaannuttavaa työilmapiiriä, jossa hyvä tiedonkulku, riittävä tuki ja resurssit sekä mahdollisuudet haasteisiin lisäävät työhyvinvointia (Laschinger ja muut, 2013; Nelson ja muut, 2014).

Huono johtajuus voi näyttäytyä esimiehen puuttumattomuutena tai flegmaattisena tai välttelevänä johtamisena ja annetut ohjeet voivat olla epäselviä tai ohjeita ei tule lainkaan. Johtamisessa selekeiden tavoitteiden puuttuminen, huonojen päätösten tai virheiden teko, ennalta-arvaamattomuus ja välinpitämättömyys samoin kuin vähättely, epäoikeudenmukainen kohtelu, negatiivinen suhtautuminen voivat aiheuttaa luottamuspulan esimiestä kohtaan. Toisaalta myös liiallinen puuttuminen ja valvominen eli mikromanagointi voi aiheuttaa luottamuksen horjumista esimiestä kohtaan Erickson, Shaw ja Agabe (2007). Groverin ja muiden (2014) mukaan esimiehen käyttäytyä esimerkiksi epärehellisesti, johdettua työntekijöitä harhaan tarkoituksella tai käyttäytään asemaansa väärin, työntekijöiden luottamusta on vaikea paulauttaa ennalleen. Näissä tapauksissa esimies on toiminut vastoin työntekijän arvoja ja näkemystä toisten ihmisten kohtelusta. Jos organisaatio hyväksyy esimiehen työskentelytavan, tämä voi johtaa työntekijöiden negatiivisiin tunteisiin niin esimiestä kuin työtään kohtaan ja samalla myös organisaatiota kohtaan, jota esimies heille edustaa. Kun negatiiviset tunteet saavat vallan, työpanos, tehokkuus ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan laskevat (Grover ja muut, 2014).

Schyns ja Schilling (2013) huomasivat tutkimuksessaan, että tuhoisan ja haitallisen johtamistyylin johtajan alaiset kapinoivat hiljaisesti, asenteiden ja työn suorittamisen kautta. Huono ja tuhoisa johtamistyyli häiritsee affektiivisen sitoutumisen muodostumista. Työntekijä ei enää halua olla osa edustamaansa organisaatiota eli huonon esimiestyön kautta vesittyy työntekijöiden halu olla merkityksellisiä organisaation toiminnan kannalta. Työyhteisön henki on esimiehen vastuulla eli millainen henki on tai millaista henkeä työyhteisössä ei sallita. Esimies voi hillitä huonoa käytöstä, eripuraa ja konflikteja ohjaamalla luovantoiminnan avulla positiivisia arvoja työyhteisöönsä. Huono käytös leviättää huonoa käytöstä organisaatiossa eteenpäin. Luottamukseen perustuva vuorovaikutus ja sen luominen on esimiehen tehtävä samoin kuin esimerkin näyttäminen työyhteisössä noudatettavista arvoista ja normeista. Organisaatioiden sosiaalista normistoa voidaan selittää hyväksytyllä käytöksellä ja toiminnalla, jolloin työntekijöiden

käytös muita työyhteisön jäseniä kohtaan perustuvat työyhteisössä käytössä oleviin normaaleihin toimintatapoihin (Leiter & Patterson, 2014, s. 212–213).

Viitalan ja Lehdon (2016) tutkimuksen mukaan työhyvinvointi nähdään johdon ja esimiesten silmissä tärkeänä osa-alueena, mutta he eivät pystyneet hahmottamaan työhyvinvointia analysoidusti tai ymmärtämään omaa rooliaan työhyvinvointiin vaikuttajana tai pystyneet jäsentämään omaa rooliaan työhyvinvointiin vaikuttajana. Haasteina nähtiin tulevaisuudessa työn- ja toiminnan tehostamisen tuoma uhka työhyvinvoinnille kuntien taloudellisen tilanteen vuoksi ja toimintaympäristöjen muutoksien vuoksi. Tehostamisen myötä resurssien odotetaan pienenevän, joka johtaa työssä kuormittumiseen, epävarmuuden ja stressin lisääntymiseen. Myös työntekijöiden ikääntyminen, osaamistarpeiden ja tehtävien muuttuminen sekä työnhallinta nousivat esille. Kehittäistoimenpiteinä nähtiin osallistumismahdollisuudet, osaamisen kehittäminen, jaksamisen ja työkyvyn tukeminen erityisesti ikääntyvän henkilöstön kohdalla. Työntekijät ja henkilöstöammattilaiset nostivat esiin valmentavan esimiestoiminnan kehittämisen ja työntekijää tukevan ja arvostavan johtajuuden. Tutkimuksen mukaan esimiehet ja organisaation johto eivät kuitenkaan yhdistänyt työhyvinvointiin osaamiseen liittyviä asioita, eikä suunnitelmallinen toiminta tai työhyvinvoinnin tavoitteellisuus nousseet esille. Häggman-Laitilan (2013) mukaan kuitenkin oikeudenmukaisella, kannustavalla ja työprosesseja kehittäväällä johtamisella voidaan kannustaa ja vahvistaa työntekijöitä sujuvaan yhteistyöhön.

3 Yhteistoiminta

3.1 Yhteistoimintalain historia

1940-luvun alussa Suomessa luotiin perusta nykyiselle työehtosopimusjärjestelmälle ja sopimismenettelylle, johon yhteistoimintalain ja henkilöstön osallistumisjärjestemien perusta ulottuu. Nykyisen yhteistoimintalain edeltäjinä toimi Laki tuotantokomiteoista (470/1946 ja 843/1949). Tuotantokomitean tarkoituksena oli antaa työntekijöille informaatiota yrityksen toiminnasta sekä edistää tuotannon, työkurin, työtehon ja työturvallisuuden edistämisen. Tuotantokomitea edisti myös työrauhaa, ammatillista kehitystä, terveydellisiä oloja sekä viihtyvyyttä työpaikoilla. Keskustelu yritysdemokratiasta sai alkunsa 1960-luvulla. Vuonna 1977 työmarkkinoiden keskusjärjestöt saavuttivat yhteisymmäryksen keskeisistä linjauksista liittyen uuteen lainsäädäntöön pitkällisten neuvottelujen, keskustelujen ja laaja-alaisen valmistelutyön jälkeen. Pitkän valmistelutyön tuloksena aikaansaatiin yhteistoimintalaki, joka astui voimaan 1.7.1979 (Ahtela, 2016, s. 8; Hietala & Kaivanto, 2018, s. 19; Puntari & Roos, 2007, s. 13).

Hietalan ja Kaivannon (2018, s. 21–22) mukaan vuonna 1988 lisättiin yhteistoimintalakiin neuvotteluajat koskien lomauttamisia, osa-aikaistamisia ja kollektiiviperustaisia irtisanoimia. Euroopan unionin direktiivit ovat osaltaan muokanneet yhteistoimintalakia. Vuonna 1990 lisättiin yhteistoimintalakiin kansallista konserniyhteistyötä koskevat säännökset, vuosina 2001 sekä 2004 laajennettiin yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävien osuutta ja uudet muutosturvaa koskevat säännökset liitettiin vuonna 2005 osaksi yhteistoimintalakia. Lisäksi yhteistoimintalaissa määriteltiin työehtosopimuksesta erillään oleva yhteistoimintamenettely. Vuoden 1978 yhteistoimintalaki koski yli 30 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Tällaisia yrityksiä oli n. 5000 kappaletta ja niissä työskenteli yhteensä n. 810 000 työntekijää. Vuonna 2007 yhteistoimintalakiin tuli uudistus, jota valmisteltiin Yt-lakikomiteassa kolme vuotta. Tuolloin yhteistoimintalaki laajeni koskemaan 20 – 29 työntekijän yrityksiä ja uudistuksessa otettiin huomioon myös EU:n määrittelemä yhteistoimintadirektiivi ja yritysneuvotteludirektiivi. Tämän muutoksen myötä yhteistoimintalain piiriin kuuluvien yritysten määrä lisääntyi noin 2800 yrityksellä, joiden

palveluksessa toimi noin 66 000 työntekijää (HE 254/2006 vp, s. 8; Hietala & Kaivanto, 2018, s. 21 – 22).

Lain uudistamisella pyrittiin vastaamaan talouden ja työelämän rakenteiden muutoksiin ja sisällyttämään yhteistoiminnan piiriin liittyviä osa-alueita sisältäen organisoinnin uudistamista ja työpaikan toimintaa ja kehittämistä. Lisäksi yhtenä keskeisenä tavoitteena oli parantaa lain luettavuutta ja ymmärrettävyyttä (Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 18). Lakia on myös muutettu vuoden 2007 jälkeen useampaan kertaan. Vuonna 2009 lisättiin sähköisen viestinnän tietosuojalain mukaisten tietojen käsittely yhteistoimintalain tarkoittamaksi asiaksi ja vuonna 2010 yhteistoimintalain valvonta siirrettiin yhteistoimintasiemä miehelle (Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 19). Vuonna 2014 sisältöä täsmennettiin voimaan tulleen taloudellisesti tuetun ammatillisen osaamisen lainsäädännön vuoksi. Lisäksi vuonna 2015 muutoksia aiheutti voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki edellämäinnettuihin suunnitelmiin ja niiden sisältöön (Ahtela, 2016, s. 8–9; HE 254/2006 vp, s. 8).

3.2 Yhteistoimintalain ja yhteistoiminnan tarkoitus

Suomalaisilla työpaikoilla yhteistoimintamenettelyä ohjaa lainsäädäntö, joka määrittelee vähimmäistason työntekijän ja työnantajan väliseen yhteistoimintaan. Yhteistoiminnasta yrityksissä (344/2007) eli yhteistoimintalain 1 § :ssä määritellään, että lain tarkoituksena on edistää vuorovaikutuksellista yhteistyömenettelyä yrityksen ja työntekijöiden välillä (Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 16). Tämän säännöksen taustalla on EU :n yhteistoimintadirektiivi, jonka tarkoituksena on muun muassa korostaa työmarkkinoiden vuoropuhelua, luottamuksellisia suhteita ja niiden lujittamisen merkitystä. Yhteistoimintamenettelyn perustana ovat oikea-aikaisesti annetut riittävät tiedot yrityksen suunnitelmista ja tilasta. Yhteistoimintalain tavoitteena on kehittää työntekijöiden kanssa yhteisymmärryksessä niin organisaation toimintaa kuin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työntekijöiden asemaa, työtä ja työoloja organisaatiossa. Lisäksi lain tarkoituksena on tiivistää yhteistyötä työnantajan, työntekijän ja työvoimaviranomaisten välillä, jolloin

työntekijöiden työllistymistä voidaan tukea ja heidän asemaansa parantaa organisaation toiminnan muutosten aikana. Yhteistoimintamenettelyllä pystytään tukemaan organisaatioiden kykyä ratkaisujen löytämiseksi laadullisesti kestävään tuottavuuteen sekä kehittää työntekijän ja työnantajan toimintaprosesseja ja vuorovaikutusta. Lisäksi yhteistoimintamenettelyn kautta voidaan saada aikaiseksi positiivisia vaikutuksia organisaation ja henkilöstön kehittämisen kannalta (HE 254/2006 vp, 7; Hietala & Kaivanto, 2018, s. 48 – 49).

Yhteistoimintalain ensisijaisena päämääränä vuoropuhelun kehittäminen on työnantajan ja työntekijöiden välillä, mutta samalla edistetään myös eri henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä sekä kehitetään ja parannetaan organisaation tuottavuutta. Kilpailuetujen aikaansaaminen organisaatiossa perustuu työntekijöiden luovuuteen ja osaamisen hyödyntämiseen. Organisaatio, jossa työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia, saa parhaiman kilpailuedun. Yhteistoimintalailla ei siis haluta vaikeuttaa organisaation liiketoimintapäätöksiä tai rajoittaa organisaation liikkeenjohtovaltaa (Hietala & Kaivanto, 2018, s. 49–50).

Yhteistoimintalain tarkoituksena on yksimielisyyteen pyrkimisen ja neuvottelumenettelyn merkityksen korostaminen. Työntekijöiden näkemykset ja asiantuntijuus ovat tärkeää osaamispääomaa organisaatiossa ja ratkaisevassa asemassa organisaation menestymisessä. Hyvällä yhteistoiminnalla voidaan vaikuttaa työelämän ja työhyvinvoinnin laatuun ja sitouttaa henkilöstöä eli se ei ole pelkästään johtamisen väline. Yhteistoiminnalla vaikutetaan laadukkaan ja tuottavan työntekeymiseen organisaatiossa. Työhyvinvoinnin parantuessa vaikutusta tulee työurien pidentymiseen, talous ja terveydellinen ulottuvuus paranee sairauslomien vähentyessä näillä voidaan vaikuttaa positiivisesti myös kansanterveyteen ja -talouteen (Puntari & Roos, 2007, s. 15 – 16; Äimälä & Kärkäinen, 2017, s. 20).

3.3 Yhteistoimintalain soveltaminen ja osapuolet

Yhteistoimintalain 3 § :n mukaan yrityksellä tarkoitetaan säätiötä, yhteisöä tai luonnollista henkilöä, joka harjoittaa taloudellista toimintaa riippumatta siitä, onko toiminta voittoa tuottavaa vai ei. Yhteistoimintalakia ja kaikkia sen velvoitteita sovelletaan sellaisissa yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti yli 30 työntekijää. Yhteistoimintalain 4.1 § :n mukaan lakia ei kuitenkaan sovelleta laitoksissa, valtion virastoissa, kuntayhtymien tai kuntien, evankelisluterilaisen tai ortodoksisen kirkkokunnan eikä Ahvenanmaan maakunnan sekä sen kuntien ja kuntayhtymien laitoksissa tai virastoissa. Työntekijöiden lukumäärään otetaan huomioon säännöllinen työ, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan toistaiseksi voimassa olevaa, osa-aikaista tai määräaikaista työsuhdetta. Säännölliseksi työvoimaksi ei myöskään lasketa tilapäisiä työsuhteita, joita ovat esimerkiksi kausityöntekijät, ruuhkahuippujen vuoksi palkattuja eikä tilapäisesti poikkeuksellisiin tehtäviin palkattuja työntekijöitä. Vakituisten, säännöllistä työtä tekevien työntekijöiden lukumäärään ei myöskään lasketa sellaisia työntekijöitä, jos yritys on ulkoistanut toimintonsa tai palkannut vuokratyöntekijöitä tai käyttää sopimuksen alaisia palveluntuottajia (Hietala & Kaivanto, 2018, s. 34 – 39).

Yhteistoiminnassa henkilöstön kokonaislukumäärä lasketaan yrityksen kaikkien toimipisteiden mukaan, vaikka ne sijaisivat ympäri Suomea. Vaikka yksittäisessä toimipisteessä työskentelisi vain muutama työntekijä, sovelletaan yhteistoimintalakia koko yrityksessä olevan henkilöstön mukaan. Yhteistoimintalain 6 § :n mukaan työneuvosto voi antaa lausunnon siitä, onko yritys sellainen, johon yhteistoimintalakia sovelletaan. Alle 20 henkilöä työllistävässä yrityksissä sovelletaan työsopimuslain säännöksiä työnantajan selvitysvelvollisuudesta, työntekijän kuulemisvelvollisuudesta sekä työsopimuksen päättämismenettelystä (Hietala & Kaivanto, 2018, s. 37 ; Paanetoja, 2017, s. 154).

Yhteistoimintalain määrittelemän yhteistoiminnan osapuolina toimivat työnantaja ja henkilöstö. Yhteistoimintaneuvotteluissa osapuolina ovat ne työntekijät, joita yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävät asiat koskevat, heidän esimiehensä tai henkilöstöry-

hmän tai sen osien edustaja tai asianosaisten henkilöstöryhmien edustajat sekä käsiteltävää asiaa edustava toimivaltainen työnantajan edustaja. Henkilöstöä yhteistoimintaneuvottelussa edustaa työsopimuslaissa määritelty luottamusvaltuutettu tai työehtosopimuksen peruusteella valittu luottamusmies (Hietala & Kaivanto, 2018, s. 53 – 55). Jos yhteistoimintaneuvotteluissa käydään asioita, jotka koskevat työntekijöiden turvallisuutta tai terveyttä, työsuojeluvaltuutettu edustaa henkilöstöä. Näin toimitaan silloin, jos asiaa ei käsitellä tai tulla käsittelemään työsuojeluyhteistoimintalain vaatimusten mukaan. Työntekijät voivat valita yhteistoimintaedustaja keskuudestaan, jos luottamusmiestä tai luottamusvaltuutettua ei ole valittu, vaikka heillä olisi siihen oikeus. Valintamenettely on järjestettävä niin, että kaikkilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yhteistoimintaedustajan valintaan. Työnantaja voi myös neuvotella kaikkien yhteistoimintaneuvotteluihin kuuluvien henkilöstöryhmien kanssa ja täyttää yhteistoimintavelvollisuutensa tällä tavoin (Paanetoja, 2017, s. 155; Puntari & Roos, 2007, s. 44).

3.4 Lomauttamisen perusteet

Lomauttamisella tarkoitetaan työnantajan aloitteesta tapahtuvaa työnteon ja palkanmaksun keskeyttämistä, jolloin työntekijän työsuhde pysyy normaalisti voimassa lomauttamisen aikana. (Parnila, 2017, s. 182). Lomauttamisen tarkoituksena on tällaisessa tapauksessa välttää työsuhteen irtisanominen, jos työnantajalla on pienentää kuluja halitusti esimerkiksi tilapäisten vaikeuksien tai töiden vähenemisen vuoksi. Lomautusten tulee olla määräaikaaisia aina, kun kyseessä on töiden tilapäinen vähentyminen. Jos työnantaja harkitsee yhden tai useamman työntekijän, lomauttamista, osa-aikaistamista tai irtisanomista, on työnantajan annettava viimeistään viittä päivää ennen neuvottelujen alkamista kirjallinen neuvotteluesitys, josta selviää neuvotteluissa käytävät asiat, käsiteltäviä asioita koskeva pääkohdittainen ehdotus sekä neuvottelujen alkamisaika ja paikka. Neuvotteluissa työnantaja käsittelee yhdessä henkilöstöryhmien kanssa työntekijöiden lomauttamista, osa-aikaistamista ja irtisanomista koskevia asioita (Paanetoja, 2017, s. 160; Yhteistoimintalaki 45.1§).

Työsopimuslaissa ei kuitenkaan ole suoraa mainintaa siitä, lomautuksissa tulisi täyttyä määräaikaisuus. Rajoituksena on se, ettei lomautus saa kestää yli 90 päivää. Näin ollen määräaikaisena lomautuksena voidaan pitää myös toistaiseksi voimassa olevaa lomautusta (Saarinen, 2009, s. 12–13). Lomautuksen aikana molempien osapuolten velvoitteet pysyvät voimassa, mutta työntekijä voi ottaa vastaan muuta työtä tänä aikana. Kuitenkin työntekijää koskevat lojaliteettivelvollisuus ja joillain aloilla käytössä oleva kilpailukielto voivat sitoa lomautettua työntekijää (Bruun & Von Koskull, 2012, s. 105 – 107).

Työntekijällä tulisi olla oikeus harjoittaa ammattiaan vastaavaa työtä, jolloin kilpailukieltota olisi hyvä tulkita hieman väljemmin lomautuksen aikana. Perusteena tälle on se, että Perustuslain (731/1999) 18.1 § :n mukaan jokaisella ihmisellä on oikeus hankkia toimeentulonsa valitsemallaan ammatilla, työllä tai elinkeinolla. (Saarinen, 2009, s. 13–14). Lomautukselle ei ole määritelty vähimmäis- tai määräaikaa ja voidaan tehdä joko määräaikaisena tai toistaiseksi. Lomautus voi olla osaaikainen, jolloin työntekijän vuosi tai viikoittainen säännöllinen työaika vähenee tai kokoaikainen, jolloin työntekijä ei työskentele lainkaan. Määräaikaisen työntekijän voi lomauttaa silloin, kun hän tekee vakituisen työntekijän sijaisuutta ja työnantajalla olisi oikeus lomauttaa työntekijä jota sijaistetaan. Tämän poikkeussäännön on tarkoitus suojella määräaikaisia työntekijöitä (Bruun & Von Koskull, 2012, s. 107; Parnila, 2017, s. 182).

Lomauttaminen työvoiman käytön vähentämiseksi tai kulujen tasaamiseksi lomauttamalla määräajaksi tai toistaiseksi voidaan tehdä ainoastaan tuotannollisten ja taloudellisten perusteiden vuoksi. Svalund ja muut (2013, s. 183-198) kirjoittavat artikkelissaan lomautusten olevan pohjoismainen, perinteinen ja valtion sponsoroima keino työvoiman joustamiseksi, jolla voidaan ehkäisemään irtisanomiset organisaatioissa. Lisäksi lomautusmentely nähdään keinona varmistaa organisaation osaamispääoman turvaaminen vaikeissakin tilanteissa. Työsopimuslain 5.2 § :n mukaan työnantaja voi käyttää lomautusta lievempänä keinona välttääkseen irtisanomiset taloudellisiin ja tuotannollisiin perusteisiin nojaten. Mikäli työ tai työnantajan edellytykset työn tarjoamiseen ovat vähen-

tyneet merkittävästi joko taloudellisten tai tuotannollisten syiden vuoksi. Ennen lomautuksen alkamista työnantajan tulee selvittää erilaiset mahdollisuudet tarjota lomautetuille työntekijöille muuta työtä tai mahdollisuutta kouluttautumiseen. (Bruun & Von Koskull, 2012, s. 105; Paanetoja 2017, s. 107 – 109; Työ -ja elinkeinoministeriö, 2017).

Neuvotteluesitys	Neuvotteluaika	Lomautusilmoitusaika	Lomautus
5 pv	14 pv	Työntekijä 14 pv Toimihenkilö 1-2 kk	alkaa

Lomautusaikataulu joka koskee 1-9 työntekijää

Neuvotteluesitys	Neuvotteluaika	Lomautusilmoitusaika	Lomautus
5 pv	6 vko	Työntekijä 14 pv Toimihenkilö 1-2 kk	alkaa

Lomautusaikataulu joka koskee vähintään 10 työntekijää

Taulukko 1. Lomautusten toteuttaminen (Hyppänen, 2013, s. 51).

3.5 Irtisanomisen perusteet

Työsopimuslain 7.3 § :n mukaan työnantaja voi irtisanoa työsopimuksen, jos tarjolla oleva työ on vähentynyt olennaisesti tai pysyvästi taloudellisista ja tuotannollisista syistä tai työnantajan toiminnasta johtuvista töiden uudelleenjärjestelyistä. Mikäli työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa muihin vastaaviin tehtäviin, ei työsopimusta voida irtisanoa. (Saarinen, 2009, s. 21–22). Työsopimuslain 7.4 § :n mukaan työntekijälle tulee tarjota ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä tai muuta hänen kokemustaan, koulutustaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Jos tällaista työtä ei ole tarjolla, on työnantajan ensisijaisesti tarjottava työntekijälle senkaltaista uusien työtehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää kohtuullisena ja tarkoituksenmukaisena molempien osapuolten kannalta. Tämä voi tarkoittaa toiseen toimipisteeseen siirtoa saman

työnantajan alaisuudessa. Jos työnantajalla ei ole tarjota työtä työntekijälle, on työnantajan selvitettävä, onko mahdollista tarjota työtä muista yrityksen toimipaikoista. Työsopimuslain 7.3 § :n mukaan perustetta irtisanomiseen ei synny silloin, jos työnantaja on ottanut vastaaviin tehtäviin uuden työntekijän ennen irtisanomista tai sen jälkeen, vaikka töiden uudelleen järjestelyistä ei olisi aiheutunut työn vähenemistä tai toimintaedellytykset eivät ole muuttuneet olennaisesti (Saarinen, 2009, s. 16; Äimälä & Kärkkäinen, 2017, s. 561).

Työsopimuslain 7.10 § :n mukaan työehtosopimuksen perusteella valitun luottamusmiehen tai luottamusvaltuutetun saa irtisanoa vain asiallisen ja painavan syyn perusteella ainoastaan silloin, jos työntekijöiden enemmistö, jota luottamusmies tai luottamusvaltuutettu edustaa, antavat siihen suostumuksen. Työnantajalla on oikeus luottamusmiehen ja luottamusvaltuutetun irtisanomiseen tuotannoillisilla ja taloudellisilla perusteilla, saneerausmenettelyn yhteydessä, työnantajan konkurssin yhteydessä tai jos työnantajalla ei ole tarjota työntekijän ammattitaitoa tai muutoin vastaavaa työtä, eikä kouluttautuminen ole mahdollista (Hietala & Kaivanto, 2018, s. 55 – 56.)

3.6 Viestintä yt-neuvotteluiden aikana

Viestinnällä on oleellinen osa johtamisessa ja tiedonkulun varmistamisessa. Tutkimusten ja kokemusten mukaan selkeä ja riittävän usein annettu viestintä saavuttaa työntekijät helpommin, kuin sekava ja harvoin tapahtuva viestintä. Kuitenkin johtajatasolla ei aina kuitenkaan ymmärretä viestinnän parantamisen ja lisäämisen tarpeellisuutta. Vuorovaihteisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa tehokkaammin viestien perille menoon. Ei voida olettaa, että pelkkä tiedon jakaminen riittää, kun viestinnän päämääränä on vaikuttaa ihmisten valintoihin, toimintaan ja asenteisiin. Onnistuneella tiedon välityksellä voidaan tehostaa toimintaa ja tehokkuutta kaikilla tasoilla. Puutteellinen tiedon kulku puolestaan voi aiheuttaa poikkeavia toimintatapoja ja toimintatapojen pirstaloitumista. Tämän vuoksi tiedottamisen tulisi olla selkeää, kaksisuuntaista ja etupainotteista. Väärin suunnattu tai riittämätön tiedottaminen aiheuttaa konflikteja ja huhuja (Köhler ja muut, 2020, s. 1454–1455.) Bradleyn ja Griffinin (2015) tutkimusten mukaan henkilökunnan

uusien toimintamallien käyttöönotto ja henkilöstön sitoutuminen kasvaa, kun tiedon kulku on riittävää ja informatiivista. Onnistuneella viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja tätä kautta organisaation tehokkuuteen. Tiedonkulkua ja koulutusta lisäämällä voidaan työhön liittyviä muutoksia ja uusia menetelmiä saada käyttöön helpommin, kun henkilöstö kokee viestinnän selkeänä. Huono ja tehoton viestintä puolestaan voi aiheuttaa riittämätöntä tietoa uuden toimintamallin vaikutuksesta ja merkityksestä tehtyyn työhön ja näin ollen lisätä työpaineita sekä hidastaa työntekoa (Bradley & Griffin, 2015, s. 7–8).

Viestintää voidaan pitää järjestelmänä, joka yhteen liittää kaikki organisaation toiminnot ja jäsenet. Viestinnän tehtävänä on luoda ja ylläpitää organisaation kulttuuria, määritellä ja tukea toimintaa ohjaavia tavoitteita ja selkeyttää organisaation jäsenten vastuualueita ja rooleja. Onnistuneen viestinnän avulla vaikuttaa työntuottavuuteen ja sitä kautta tulokseen sekä samalla vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. On äärimmäisen tärkeää, että työntekijöillä on ajantasainen tieto tehtävien suorittamisen kannalta olennaisesta tilanteesta (Kortetjärvi-Nurmi ja muut, 2008, s. 8–9, 106–107).

YT-neuvotteluiden aikana huhut ja erilaiset mielikuvat tilanteen kehittymisestä lähtevät leviämään nopeasti ja hallitsemattomasti työntekijöiden keskuudessa. Levitessään eteenpäin ne lisäävät ahdistuneisuutta ja aiheuttavat lojaalisuuden heikkenemistä. Työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia voidaan parantaa avoimella, oikea-aikaisella ja selkeällä tiedottamisella, jolloin voidaan välttää työntekijöiden tunne siitä, etteivät he ole arvokkaita yritykselle, he eivät voi vaikuttaa tilanteeseen mitenkään, tai että työntekijät jäävät ilman apua ja tukea. Viitala ja Jylhä (2013, s. 278) korostavat huonojen uutisten esittämisen nopeutta, avoimuutta, rehellisyyttä, selkeyttä, kansantajuisuutta ja havainnollisuutta. Lisäksi työnantajan tulee tarjota tietoa oma-aloitteisesti ja riittävästi.

Vilkmanin (2016, s. 3) mukaan Esimieheltä vaaditaan vaivannäköä ja suunnitelmallisuutta vuorovaikutuksen ylläpitämiseen työntekijöiden suuntaan. Monesti esimiehellä

saattaa olla tunne, ettei johtamiseen ole tarpeeksi aikaa. Hän ei voi esimerkiksi samanaikaisesti koordinoita työtehtäviä samalla kun antaa palautetta hyvin suoritutetusta työstä ja vastata työntekijöiden kysymyksiin. Pelkän teknologian kuten sähköpostin varassa esimiehen mahdollisuudet johtaa työtä on hyvin rajoittunutta ja heikentää mahdollisuuksia sitouttaa työntekijöitä työhönsä. Sosiaali- ja terveysalalla työtä tehdään useassa vuorossa, jolloin viestinnän tulee olla säännöllistä ja tietoisista, jopa ylikorostunutta. Lisäksi viestintävälineiden valintaan tulee kiinnittää huomiota, koska työntekijöiden teknologinen osaaminen ja valmiudet vaihtelevat suuresti. Onnistuneen viestinnän perustana onkin selkeä viestintä suunnitelma, siihen liittyvät rutiinit ja henkilöstölle sopivat viestintä kanavat heidän taitojensa mukaan. (Vilkman, 2016, s. 23, 45–46).

Viestinnässä on tärkeää ylläpitää luottamusta täyttämällä keskeisten sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. Myös keskeneräisistä asioista tulee voida viestiä rohkeasti. Luottamuksen ansaitsemiseen kuluu aikaa ja sen ylläpitoon on panostettava, koska silloin voidaan vaikuttaa ihmisten valintoihin ja käyttäytymiseen. Oikein suunniteltu ja annettu viestintä selkeyttää tavoitteita, tehtäviä ja toimintaa siten, että tätä kautta voidaan vaikuttaa toimintaan kokonaisvaltaisesti. Jos viestintä tai vuorovaikutus jää puutteelliseksi eikä siihen käytetä tarpeeksi aikaa ja resursseja, annettuja tavoitteita ei ehkä ymmärretä ja niihin ei sitouduta tarpeeksi. Viestintää voidaan tukea viestinnän tiivistämisellä ja toistamisella yhdenmukaisti ja säännöllisesti sekä jalkautumalla yhteen kootun henkilöstön pariin. Kun henkilöstö saadaan mukaan, voidaan ylläpitää kriisinsietokykyä ja valaa uskoa tulevaan (Kinnunen, 2019, s. 51–56, 155–156, 165).

Muutosviestinnän tavoitteena on rakentaa edellytykset muutokselle kuvailemalla sanallisesti, millaisia muutoksia on odotettavissa, selvittää muutosten syitä, syventää ymmärrystä muutoksen kohteesta sekä selkeyttää tulevaisuuden haasteita rakentamalla edellytyksiä muutokselle. Muutostilanteissa organisaation johdolla on vuorovaikutteinen viestintävastuu. Johdon tulee päättää, kuinka paljon viestinnästä voidaan antaa kirjallisesti ja suullisesti. Muutostilanteiden kasvattaessa tiedonjanoa esimerkiksi sähköpostista tai viestintäkanavalta luettu viesti voi vastata ensisijaiseen tiedon tarpeeseen, jonka jälkeen

keskustelemalla ja kyselemällä voidaan tietoa saada lisää (Juholin, 2009, s. 320–321, 327).

Työntekijöitä kiinnostaa se, miten heidän käy muutosprosessissa, miten heidän työyhteisölleen käy ja miksi tällainen prosessi käydään. Avoimella tiedottamisella voidaan välttää tilannetta, jossa työntekijöille on epäselvää prosessin kulku ja juurisyy. Työntekijän tuntiessa, että hänellä on mahdollisuus puhua ja saada apua ja arvostusta, työntekijä kokee myös vastuullisuutta muutoksen keskellä. Samalla autetaan työyhteisöä hyväksymään muutos ja menemään eteenpäin kaikesta huolimatta takertumatta vanhaan toimintaan (Juuti & Virtanen, 2009, s. 68–69).

Tutkimuksissa on osoitettu, että tehokkaan viestinnän merkitys työhyvinvoinnille ja työmotivaatiolle. Oikein suunnitellulla viestinnällä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, edistää luottamusta ja hälventää epävarmuutta ja huhupuheita. Työntekijöille tulee perustella muutoksien tarpeellisuus ja saada heidät ymmärtämään tulevien muutosten tarpeellisuus, koska työntekijät loppujen lopuksi toteuttavat tulevat muutokset. (Pekkola ja muut, 2013, s. 15; Petrou ja muut, 2018, s. 1767.)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka on hyvä menettelytapa, kun halutaan kerätä tutkittavasta aiheesta kokonaisvaltaista tietoa monipuolisesti ja joustavasti. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoitukseen sopivaksi, jotta haastateltavien ääni ja näkökulmat saadaan esille. Tällaisiin tutkimuksiin soveltuvat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu tai osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää aineiston yksityiskohtaista tarkastelua, kun taas määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään hypoteesien testaamiseen. (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 164.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa haastattelujen teemat ja kysymykset määriteltiin etukäteen. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, s. 47–48) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin, koska vastausvaihtoehtoja ei ole valmiina vaan haastattelu kohdentuu etukäteen valittuihin teemoihin, joihin tutkiva haluaa vastauksen.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä yksinkertaiset ja suorat kysymykset, joiden vastaukset ovat parhaimmillaan sisältörikkaita ja monitahoisia. Yksilöhaastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta luontevaan ja vapautuneeseen keskusteluun haastateltavan ja haastattelijan välillä. Samalla voidaan syventää tietoja ja selkeyttää vastauksia, kun voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä keskustelun edetessä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 35). Hollowayn ja Wheelerin (2010, s. 3) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään sosiaalisella tutkimuksella tarkastelemaan syvällisesti, miten ihmiset kokevat erilaisia asioita ja ilmiöitä, jotka ovat näkymättömiä, abstrakteja ja vuorovaikutuksesta syntyneitä. Näiden pohjalta voidaan luoda aiheesta tulkintoja ja mielekkäitä teorioita. (Polit

& Beck, 2010, s. 17–18, 565). Taylorin ja muiden (2015, s. 18) mukaan laadullisella tutkimuksella on erilaisia lähestymistapoja, joiden kaikkien tarkoituksena on kuvata ihmisten puhuttuja tai kirjoittamia sanoja tai käyttäytymisen havainnointia. Kaikilla lähestymistavoilla on yhteistä ymmärtää, tulkita ja kuvata sosiaalisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus soveltuu siis hyvin ihmisten kokemusten, käyttäytymisen ja tunteiden tutkimiseen, jolloin saadaan kuvattua ihmisten elämästä kumpuavia kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia sekä mielipiteitä (Holloway & Wheeler, 2010, s. 3). Hirsjärven ja Hurmeen (2011, s. 135) mukaan etenkin teemahaastatteluista kertyy runsaasti aineistoa, jolloin analyysivaihe saattaa muodostua raskaaksi ja aikaa vieväksi, kun aineistosta etsitään vastauksia tulkintija, merkityksiä ja ilmiöitä liittyen tutkittavaan aiheeseen. Tämän vuoksi olisikin hyvä ryhtyä tekemään aineiston analyysiä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, kun käsitellyt asiat ovat kirkkaana muistissa ja aineisto on tuoretta.

4.2 Tutkimuskohteen kuvaus

Haastatteluun valikoitui sosiaali- ja terveysalalla työskenteleviä ihmisiä, jotka ovat joutuneet kokemaan yt-neuvottelut kerran tai useammin urallaan. Haastateltavat valikoituivat niin, että kymmenen heistä työskenteli kunnallisella ja viisi yksityisellä puolella sosiaali- ja terveydenhuollossa. Haastateltavien ikäjakama oli 23–56 vuoden välillä ja heidän kokemuksensa työelämästä vaihteli 3–38 vuoden välillä. Ammatteja haastateltavilla oli muun muassa lähihoitaja, sairaanhoitaja, sosionomi, sosiaalityöntekijä, palveluyksikön esimies, terveydenhoitaja, siistijä, osastosihteeri ja yksikön johtaja. Yt-neuvotteluja 1–2 kertaa oli joutunut kokemaan yksitoista haastateltavaa ja neljä haastateltavaa oli ollut yt-neuvottelujen piirissä 3–4 kertaa.

Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli 36 minuutista minuutista tuntiin. Litteroituna eli tallennetun materiaalin puhtaaksikirjoitettua tekstiä kertyi 90 sivua. Tutkimuksessani kuuntelin ja litteroin haastattelut aina samana päivänä haastattelun tapahduttua. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa pidin huolta haastateltavien anonyymiyden suojaamisesta. Haastateltavien nimet toimitin ohjaajalleni

tietoon erillisellä sähköpostilla tutkimuksen aikana. Muistutin haastateltavia haastattelujen aikana siitä, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja että he voivat keskeyttää tutkimuksen halutessaan. Kertasin heidän kanssaan haastattelujen aluksi sen, että tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Lisäksi muistutin siitä, ettei heitä voi lopullisesta tutkimuksesta tunnistaa ja vastaukset käsitellään niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Yleisen tietosuoja-asetuksen (2016) mukaan pseudonymisointi tarkoittaa henkilötietojen käsitlemistä siten, että kerätyt lisätiedot säilytetään erillään teknisiä ja organisatorisia toimenpiteitä käyttäen ja ettei tietoja voi yhdistää kehenkään ilman yksilöityjä lisätietoja tiettyyn tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön.

Hirsjärven ja muiden (2013) mukaan litteroinissa voi keskittyä litteroimaan koko aineiston sanasta sanaan tai valikoida tutkimuksen teemojen mukaan vain olennaiset asiat, koska litteroinille ei ole täysin yksiselitteistä ohjetta, vaan se täytyy ottaa huomioon jokaisen tutkimuksen kohdalla erikseen (Hirsjärvi ja muut, 2013, s. 222).

Haastateltavien etsimiseen käytin ns. ”lumipallotekniikkaa”, jossa jokainen haastateltava antoi vinkin seuraavasta haastateltavasta. Ensimmäinen haastateltava löytyi vahingossa ja tällä tapaamisella käyty keskustelu toimikin esihaastatteluna, joka samalla auttoi hahmottamaan ja tiivistämään aihepiiriä sekä karsimaan turhia kysymyksiä pois. Tämä haastattelu käytiin myöhemmin uudelleen tiiviimmällä rytmillä ja hieman muokatuilla kysymyksillä. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin etukäteen saatekirje, suostumuslomake ja kysymysrunko, johon se saivat rauhassa tutustua ja päättää osallistumisestaan. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa ajatuksiaan ja tarvittaessa esitin lisäkysymyksiä. Haastattelujen tallennukset tehtiin älypuhelimien sanelintallennuksen avulla ja purettiin käsi-kirjoittamalla paperille, jotka tuhottiin polttamalla tutkimuksen päätyttyä.

Haastateltavat kokivat aiheen mielenkiintoiseksi ja kertoivat hyvin avoimesti tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Nauhoitukset järjestettiin niin, ettei haastateltavien henkilöllisyys ilmennyt niissä, vaan he saivat puhua täysin anonyymisti.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analysoinnissa on käytetty menetelmänä sisällön analyysia, jota voidaan Tuomen ja Sarajärven (2013) mukaan pitää yksittäisenä metodina ja teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällön analyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista tapaa, joita ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä tuotetaan tutkittavasta ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Sisällön analyysi etenee aineiston redustointiin eli pelkistämisen kautta klusterointiin eli aineiston luokitteluun, jota seuraa abstrahointi eli aineiston pelkistäminen ja ryhmittely, jossa epäolennainen tieto erotetaan oleellisesta. Luokittelu on yksinkertaisin muoto järjestää aineisto. Luokittelussa aineisto sijoitetaan eri luokkiin ja lasketaan, montako kertaa kyseessä oleva luokka esiintyy aineistossa. Tämän jälkeen luokitellut tiedot voidaan esittää esimerkiksi taulukkomuodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 91–93).

Sisällönanalyysissä voidaan käyttää myös teemoittelua, jolloin teemoittelussa painottuu tutkittavien mielipide kustakin teemasta. Teemoittelussa pilkotaan ja ryhmitellään aineistoa erilaisten aihepiirien mukaan. Teemahaastattelun etuna on se, että teemat itsessään muodostavat jäsennystä aineistoon ja aineiston pilkkominen ja ryhmittely on helppoa. (Polit & Beck, 2010, s. 469; Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 93–94.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu yt-neuvotte-
lujen vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Aineiston analyysi alkoi kertyneen käymällä läpi kertynyttä haastattelumateriaalia lukemalla litteroitua aineistoa ja kuuntelemalla nauhoitettuja keskusteluja kokonaisuuden hahmottamiseksi. Haastatteluaineiston läpikäymisen yhteydessä merkitsin haastateltavat koodeilla H1-H20 säilyttääkseni haastateltavien anonymiteetin ja loin Excell-tilukon usein toistuvista tekijöistä liittyen usein toistuviin aiheisiin. Tässä vaiheessa ainiestossa korostui työhyvinvoinnin ja työmotivaation yhteys, sillä monet haastateltavat puhuivat niistä lähes synonyymeinä. Tuotetun taulukon valmistumisen jälkeen aloin avata saatuja tutkimustuloksia sanalliseen muotoon.

5 Tulokset

5.1 Yt-neuvotteluiden vaikutus koettuun työhyvinvointiin

Haastateltavista kaksitoista kertoi yt-neuvotteluiden vaikuttaneen työhyvinvointiinsa, ja kolmella haastateltavista yt-neuvotteluilla ei ollut vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Luottamus työnantajaan oli monen vastaajan mielestä kadonnut yt-neuvotteluiden myötä. Työnantajan lojaalisuutta kyseenalaistettiin ja mietittiin sitoutumista työnantajaan. Sitoutunut työntekijä antaa työpanoksensa myös huonoina aikoina ja työnantajakin toivoo joustamista vaikeina aikoina. Työntekijät toivoivat saavansa vastakaikua ja johdonmukaisuutta työnantajalta niin hyvinä kuin huonoina aikoina.

Haastateltavat kuvasivat kohdanneensa tilanteessa esimerkiksi keskittymisvaikeuksia, unettomuutta, motivaation puutetta, kireyttä, välinpitämättömyyttä, itkuisuutta ja stressiä. Myös arvottomuuden tunne tuli muutamalla vastaajalla eteen.

”Jäi paskan maku suuhun, kun yt:t alko. Eka ajatus oli, että tässäkö se kiitos nyt siitä on, et ollaan tehty niskalimassa ylitöitä ja pidetty ylityöt tunti tunnista tyylillä vapaana pois. Tämä sopii kyllä tuohon motivaatioonkin yhtä hyvin. Molemmat alkoivat ontumaan meikäläisen kohdalla.”

”No kyllähän se näkyi keskittymisvaikeutena, kireytenä ja välinpitämättömyytenä työssä ja motivaation puutteena. Tuli sellanen fiilis, että onko mulla enää mitään annettavaa hoitajana vai lähdenkö opiskelemaan, vaikka puutarhuriksi tai hortonomiksi.”

Haastateltavat kuvasivat yt-neuvotteluiden vaikuttaneen työhyvinvointiin aiheuttamalla muun muassa kireyttä, stressiä, unettomuutta, päänsärkyä ja itkuisuutta. Työyhteisö ja sieltä saatava tuki sekä positiivinen mieliala koettiin voimaa antavana hyvinvointitekijänä monen haastateltava puheissa. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että työmäärä li-

sääntyi ja lisäsi kireää ilmapiiriä työyhteisössä. Positiivinen ja sopeutuvainen asenne koettiin voimavarana stressin torjunnassa ja työpaineiden sietämisessä. Moni vastaajista luotti tulevaisuuteen sen suhteen, että sosiaali- ja terveysalalla työtä riittää, vaikka omasta työstä joutuisikin irtisanotuksi.

5.1.1 Koetut tunteet epävarmuus, pelko, turvattomuus

Lähes jokainen haastateltava kuvas tunteneensa epävarmuutta yt-neuvottelujen aikana. Suurimmat epävarmuutta aiheuttavat asiat olivat rahallinen toimeentulo lomautuksen vuoksi sekä työ- ja asiakasmäärien lisääntyminen yli sietokyvyn. Irtisanomisen uhkaa ei monikaan haastatelluista kokenut uhkana, koska samaan aikaan on hoitajista pulaa. Myös käytävillä ja kahvipöydissä liikkuvat huhupuheet aiheuttivat omalta osaltaan pelkoa, turvattomuutta ja epävarmuutta haastateltavissa.

Monet haastateltavista kokivat yt-neuvottelujen vievän ihmisten työmotivaatiota ja turvallisuudentunnetta alaspäin. Yhtenä epävarmuutta ja ahdistusta lisäävänä elementtinä koettiin huhupuheet ja henkilöstön arvailut tulevaisuudesta. Vaikka työnantajalla olisi tarjota työtä jossain toisessa yksikössä, saattoi tulla ongelmaksi esimerkiksi kulkeminen.

”Se ei paljon lohduta, jos sanotaan et vois siirtyä toiseen yksikköön töihin, kun ei pääse sinne kunnolla kulkemaan. Ei mene bussit kolmivuorotyön mukaan ja autoa ei ole vara ostaa”

Yhtenä suurena huolen aiheena olivat vastentahtoiset siirrot toisiin työyksiköihin, kun olemassa olevia lakkautetaan tai toimintoja supistetaan. Osa vastaajista oli jo aiempien yt-neuvottelujen jälkeen joutunut vaihtamaan toimipistettään. Myös määräaikaissä työsuhteissa olevat kokivat epävarmuutta, koska määrä- ja osa-aikaisista työsuhteista yt-neuvotteluissa vähennetään ensimmäisenä.

Turvattomuuden tunnetta heräsi myös taloudellisesta pärjäämisestä. Moni haastateltava pohti miten vuokran voisi maksaa irtisanomisen jälkeen. Vaikka olisi oikeutettu työttömyyskassan ansiopäivärahaan, sen saamiseen menee aikaa ja ansiopäivärahaa odottaessa pitäisi selvitä jokapäiväisestä elämästä, kuten ruokakaupassa käymisestä.

5.2 Yt-neuvotteluiden vaikutus koettuun työmotivaatioon

Luottamus työnantajaan oli monen vastaajan mielestä kadonnut yt-neuvotteluiden myötä. Työnantajan lojaalisuutta kyseenalaistettiin ja mietittiin sitoutumista työnantajaan. Sitoutunut työntekijä antaa työpanoksensa myös huonoina aikoina ja työnantajakin toivoo joustamista vaikeina aikoina. Työntekijät toivoivat saavansa vastakaikua ja johdonmukaisuutta työnantajalta niin hyvinä kuin huonoina aikoina.

Suurin osa haastateltavista koki työmotivaationsa laskeneen yt-neuvottelujen aikana. Työntekoon oli hankalaa keskittyä, kun epävarmuus ja katkeruus olivat vahvasti läsnä. Työntekoon ei enää jaksettu panostaa samalla tavalla kuin aiemmin.

”Motivaatio alkaa olemaan pyöreä nolla. Kyttää vaan kelloa, että koska pääsee pois töistä. Kun koko ajan kiristetään ja vaaditaan säästöjä, niin ei pysty toteuttamaan kunnollista hoitotyötä. Yritäppä siinä sit vielä ohjata opiskelijaa ja houkuttella Essotelle töihin.”

”Työmotivaatio laski, tunsin olevani katkera työnantajaa kohtaan. Tuntui, että kovasta työstä palkitaan irtisanomishallalla. Tuntuu etten jaksa tai halua panostaa työhöni kuten ennen.”

Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö nähdään organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana taloudellisessa mielessä, sillä voidaan sanoa, että organisaation tulos perustuu koettuun työhyvinvointiin. Erityisesti organisaatiomuutosten aikana tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvoinnin ja työmotivaation ylläpitämiseen epävarmuudesta huolimatta työhyvinvointia tukevalla toiminnalla kuten avoimella ja johdonmukaisella

viestinnällä, tavoitteiden selkeydellä ja oikeudenmukaisella johtamisella (Demerouti ja muut, 2001; Manganelli ja muut, 2018, s. 227–230).

Steers ja muut (1996, s. 8) kuvaavat motivaatiota tilaksi, jonka motiivit saavat aikaan. On täysin motivaatiosta riippuvaista, minkä verran ihminen käyttää voimavarojaan suoritukseen. Motivaatio toimii voimaannuttavana tekijänä työstä saatavassa ilossa ja voidaankin sanoa, että ihmisistä ei voi pakottaa tahtomaan työntekoa. Hyväksi koettu ja hyvin toimiva työhyvinvoinnin ylläpitäminen on edellytyksenä työssä jaksamiselle. Haasteita työhyvinvoinnille asettaa työntekijöiden keski-ikäen nouseminen ja siirtyminen pois hoitoalalta. Lisäksi monet työntekijät kokevat epävarmuutta, kun vastassa on arvaamaton työelämä ja irtisanomisen tai lomautuksen uhka.

5.3 Yt-neuvotteluiden vaikutus työyhteisöön ja -ilmapiiriin

Haastateltavista yksitoista kertoi, että yt-neuvottelut vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin, kolmen haastelevan kertoman mukaan ilmapiiri pysyi ennallaan ja yksi haastateltava kertoi ilmapiiriin jopa parantuneen. Yhteisöllisyys on tärkeä voimavara työhyvinvoinnin kannalta. Muutama haastateltava jaksoi nähdä myös asioiden valoisaa puolta. He kertoivat omaavansa positiivisen ja stressittömän luonteen. Myös aiemmat kokemukset yt-neuvotteluista loivat rauhallisuutta haastateltaviin. Huumori ja positiivisuus koettiin voimavarana ja työilmapiiriin parantajana. Yt-neuvottelujen myötä muutama vastaaja koki työilmapiiriin muuttuneen parempaan suuntaan, kun yhteen hiileen puhallettiin tiiviimmin.

Niissä yksiköissä, joissa työilmapiiri oli huonontunut, ilmapiiri oli kireä, työntekijät etsivät uusia työpaikkoja ja ilmassa oli riitaa sekä turhautumista. Esimerkiksi töiden suunnittelu ontui, kun kukaan ei enää halunnut panostaa työhönsä. Muutamalla haastateltavalla oli kokemukset koko yksikön sulkeutumisesta. He kuvasivat kokemuksiaan siten, että osa yritti tehdä kaikkensa, ettei yksikköä suljettaisi ja osa tyytyi kohtaloonsa heti sulkemisilmoituksen saatuaan.

”No kyllähän se vähän pakkaa sekoitti. Mutta itselle oli tärkeää hoitaa työt kunnialla loppuun saakka. Meillä oli tieto siitä, että yksikkö loppuu ja pomo kyseli meiltä

mihin yksikköön haluaisi päästä. Oli sillain kiva, että pystyi vähän vaikuttamaan tulevaisuuteensa.”

Yhdessä työpaikassa yt-neuvottelut saivat aikaan työilmapiirin kohoamista, josta haastateltava oli tyytyväinen.

”Meillä on aina ollut hyvä yhteishenki ja nyt se vielä tiivistyi, kun taistelemme oman työyksikkömme puolesta.”

5.4 Työhyvinvoinnin ja työmotivaation turvaaminen

Työhyvinvoinnin turvaamiseksi lähes jokainen vastaaja toivoi avoimempaa ja rehellistä tiedottamista sekä mahdollisimman pikaista asioiden läpikäymistä. Myös palautteen antaminen, palkkauksen ja henkilöstömitoituksen tarkistaminen koettiin tärkeiksi asioiksi työhyvinvoinnin ja motivaation kannalta. Herzbergin (1967) mukaan työn tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat mielenkiinto työhön, tunne oppimisesta, kokemus vastuusta, työstä saatu tunnustus ja kehittymismahdollisuudet. Motivaatiotekijät, kuten osallistavat ja ihmistä kehittävät toimintatavat ovat avainasemassa siinä, tavoitteleeko ihminen hyvää suoriutumista. Motivaatiotekijöiden puuttuessa, työn ollessa yksitoikkoista tai rutiininomaista, ihminen tekee vain välttämättömimmän ja saattaa työskennellä rutiininaisesti. (Herzberg ja muut, 1967, s. 113–119).

Lähes kaikki vastaajat pohtivat työhyvinvointikyselyiden vaikutusta työnantajan toimintaan. Moni koki, ettei organisaation puolelta ole tehty mitään konkreettisia toimivia työhyvinvointikyselyiden pohjalta. Osalle haastateltavia työnantaja oli järjestänyt tiimipäiviä tms. työhyvinvoinnin parantamiseksi. Haastateltavat kokivat tämän positiivisena eleenä työnantajalta, mutta eivät kokeneet sen parantaneen luottamusta työnantajaa kohtaan. Työnantajan tulisi huolehtia ja vahvistaa työnantajan ja työntekijän arvomaailmojen kohtaamista. Tällöin työmotivaatioon vaikuttavat negatiiviset tekijät ovat vähäisemmät. (Esteve ja muut, 2017, s. 544, 547, 550.)

”Pidettiin työnantajan piikkiin tiimi- tyky-päivä missä syötiin ja leikittiin ulkosalla kuin pienet puput. Tarkoituksena oli parantaa motivaatiota ja hyvinvointia ja kohottaa yhteishenkeä. Ei siinä mitään, kiva päivä oli, mutta ei se luottamusta työnantajaan parantanut piirun vertaa. Odotellaan tässä seuraavia yt-neuvotteluja alkavaksi.”

Monet haastateltavista kokivat, että avoin ja keskusteleva ilmapiiri informatiivisen tiedottamisen kanssa nostavat työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Osalle haastateltavista oli muistutettu mahdollisuudesta työterveyshuollon käyttöön, ja osalle ei ollut missään vaiheessa kerrottu asiasta.

”Henkilöstö tulee huomioida. Epävarmuus ja arvottomuuden tunne syö työssä jakamista ja työhyvinvointia. Työn pitää olla ensi sijassa TYÖ, jolla elää, jota on mielekästä ja riittävän terveellistä tehdä, ja jossa oma moraalit ei ole jatkuvasti koe-tuksella.”

5.4.1 Esimiehen rooli

Useat haastateltavat kertoivat, etteivät saaneet esimieheltään mitään tukea yt-neuvotteluiden aikana. Toisaalta osa haastateltavista kertoi, että esimies oli toiminut kannustajana vaikeassa tilanteessa ja muistanut työntekijöitä esimerkiksi herkuilla. Monien mielestä esimies koettiin ”gramofonina”, joka luki yt-neuvotteluihin liittyvät tiedotteet tiimipalavereissa vain sen vuoksi, että ne pitää lukea. Vain muutamalle oli mainittu mahdollisuudesta keskustella tuntemuksistaan esimerkiksi työterveyshuollon kanssa. Monet haastateltavat ymmärsivät myös sen, ettei esimiehelläkään välttämättä ollut enempää tietoa asiasta kuin saadut tiedotteet.

Osalle esimies oli pitänyt esimerkiksi palavereja pullatarjoilujen kanssa, jossa oli kohottanut mielialaa kehumalla ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä. Haastateltavat arvostivat elettä ja kokivat sen nostavan mielialaa sekä työmotivaatiota. Toisaalta esimiehen toivottiin kertovan konkreettisesti ja selkeästi tilanteesta. Muutama haastateltava kertoi, että

median kautta tuli nopeammin uutiset kuin työnantajan puolelta. Myös ylempien esimiesten näkyvyyttä toivottiin haastateltavien keskuudessa.

”Olisi ollut kiva kuulla konkreettista tietoa esimieheltä. Yleensä Yle ja Etelä-Suomen sanomat uutisoi nopeammin. Esimiehillä oli kerran viikossa joku yt-palaveri, josta ei kuitenkaan mitään tietoa tullut. Niille luettiin sama juttu, joka lähetettiin julkisuuteen. Se kyllä kehtasi ihan suoraan sanoa, ettei tiedä mitään enempää kuin myökään. Siitä voi hattua nostaa... rehellisyydestä.”

”Avoimemmalla tiedottamisella. Ylihoitaja voisi näkyä osastoilla ja tutustua/olla kiinnostunut henkilökunnasta ja siitä, miten työt hoidetaan nyt ja miten yt tulos vaikuttaa. Jos hoitajista on jatkuva pula, niin miksi näitä käydään?”

Haastatelluista muutama toimi esimiesasemassa ja tunsivat joutuneensa puun ja kuoren väliin joutuessaan toimimaan tiedotuskanavana. Heillekään ei tarjottu esimerkiksi mahdollisuutta purkaa tuntojaan työterveyshuollon tai jonkun muun instanssin kanssa. Henkilöstön kysellessä väliaikatietoja esimiehet kokivat turhautumista ja avuttomuutta, kun ei ollut tarjota mitään uutta tietoa. Esimiehen odotetaan kannustavan ja tukevan henkilöstöä, mutta esimies ei välttämättä saa tukea.

”Meille esimiehille ei annettu mitään tukea ylemmältä taholta, kun itsekin oltiin neuvottelujen kohteena. Minä jouduin kertomaan irtisanomislapun saaville, ketkä lähtee. Toinen esimies hoiti lomautuslapun saaneet. Sinä päivänä, kun irtisanomislapuja jaettiin, niin aluejohtaja ja soitti ja kysyi miten voin? Kuutamolla sekin tuntui olevan, eikä osannut oikein käsitellä asiaa. Onneksi mun entinen esimiestuli tapaamaan ja tsemppasi mua, kun istuin työhuoneessani itkemässä. Nää oli mun ensimmäiset yt-neuvottelut ja tuli sellainen olo, että heti jouduin bussin alle heitetyksi, kun en saanut mitään tukea.”

Henkilöstön toimeentulo mietitytti esimiestä, joka joutui antamaan lomautusilmoituksia alaisilleen.

”Surettaa noi yksikkösiirrot supistusten vuoksi, kun tiedän, että niitä ei haluta. Lisäksi jos lomautuksia tulee, niin miten ne saa maksettua vuokransa ja muun elämisen, kun ei parin viikon vuoksi välttämättä saa keikkahommia ja liitonrahoissa kestää saaminen useampia kuukausia.”

5.4.2 Yt-neuvotteluista tiedottaminen

Haastateltavilta kysyttiin, millaista tietoa he olisivat halunneet saada yt-neuvotteluihin liittyen? Haastateltavat toivoivat selkeitä faktoja esimerkiksi taulukoitten muodossa, joista selviäisi helposti, mistä pitää säästää tai missä pitää tehostaa toimintaa. Haastateltavien mielestä tiedottaminen yt-neuvotteluista oli yksipuolisia, kylmiä ja kasvottomia tiedotteita organisaatiotasolta. Yleisesti tietoa yt-neuvotteluista saatiin Intranetin kautta. Suuremmissa sairaanhoitopiireissä ja kuntayhtymissä organisaatiot järjestivät tiedotustilaisuuksia, jossa työntekijät saivat tehdä kysymyksiä ja jotka taltioitiin intranettiin katsottavaksi. Lisäksi lähiesimiehet kertoivat neuvotteluista, mutta huonommillaan työntekijät saivat uutiset julkisen median tai työkavereidensa kautta.

”Selkeämmät aikataulut neuvotteluista ja lopputuloksen kertomisen päivämäärä olisi hyvä kertoa. Lisäksi voisi kertoa, mitä neuvottelut konkreettisesti tarkoittavat työntekijän näkökulmasta.”

Avoimempaa ja informatiivisempaa tiedostusta organisaatiotasolta toivottiin jo senkin vuoksi, että viestinnän vähyys sai heidät epäilemään organisaation rehellisyyttä organisaation todellisista syistä aloittaa yt-neuvottelut. Osa epäili, että minimalistisella tiedottamisella haluttiin pitää ulkopuolelle leviävä negatiivinen työnantaja kuva mahdollisimman pienenä.

”Aika matalaa profiilia on ollut viestinnän puolelta. Onhan se noloa kertoa keväällä kertoa yt-neuvotteluista ja henkilöstövähennyksistä, kun pitäisi laittaa kesätyöpaikat auki ja toivoa, että niihin joku nappaa kiinni.”

Monet haastateltavat kokivat, että olisi selkeämpää, jos työnantajapuolelta annettaisiin selkeitä esityksiä siitä, mistä rahaa tulisi säästää ja miten säästöt näkyvät työntekijätasolla. Ehdotuksina tuli muun muassa PowerPoint esityksillä näytetty säästötavoitteet yksikkö tai toimialue kohtaisesti. Moni haastateltava olisi halunnut kuulla syyt yt-neuvotteluihin ja tarkempaa kuvausta kokonaistilanteesta eli enemmän tietoa syistä ja mitkä niihin vaikutti. Haastateltavien mielestä olisi tärkeää kuulla väliaikatietoja ja tietoa siitä mitä vaihtoehtoja mietitty tavoitteeseen pääsemiseksi. Miten paljon mikäkin yksikkö tarve tai toteuma on/oli. Lisäksi toiveena oli rehellisyys tiedottamisessa ja huhupuheiden poiskitkeminen. Haastateltavien mielestä ei riitä, että kerrotaan yt-neuvottelujen olevan vielä käynnissä vaan pitää kertoa reilusti mitä on neuvoteltu ja mistä asioista meinataan karsia.

Osa haastateltavista kritisoi työhyvinvointikyselyjä, joita organisaatioissa on pidetty. Haastateltavat kokivat, ettei kyselyihin vastaaminen tuottanut mitään konkreettista hyötyä.

”Onhan noihin yhtymän hyvinvointikyselyihin vastattu, mutta en nyt kyllä osaa sanoa, onko niistä mitään konkreettista tullut, vaikka huonoja arvosanoja kaikki antaa. Intrasta voi lukea tuloksia useammalta vuodelta ja jos siellä ei oo huonompi tulos kuin viime vuonna, niin johto kertoo tyytyväisenä, että meillä työhyvinvointi toimii.”

Haastateltavat kokivat epäoikeudenmukaisuutta siinä, että jotkin toimipisteet olivat aiemmin kuulleet yt-neuvottelujen päättymisen ja tulokset. Myös esimiesten erilaiset vastaukset henkilöstön kyselyihin aiheuttivat hämmennystä. Toisaalta osa haastateltavista koki, että tietoa on saatu tarpeellinen määrä. Heidän kohdallaan yt-neuvotteluja oli

ollut useammat tai heillä tiedotusta asiasta oli ollut runsaammin. Parasta tukea tilanteeseen haastateltavat saivat omalta työtiimiltään luottamusmiehiltä, ammattiliittojen edustajilta tai ystäviltä, jotka olivat samassa tilanteessa tai kokeneet yt-neuvottelut jo aiemmin.

5.5 Tulevaisuus yt-neuvotteluiden jälkeen

Tulevaisuuden suunnitelmat yt-neuvottelujen jälkeen olivat lähes kaikilla vastaajilla työpaikan tai alan vaihtoon liittyviä. 12 vastaajaa oli harkinnut työpaikan vaihtoa ja osa oli jo vaihtanutkin. Kahdeksan vastaajaa kertoi, että lukevat ahkerasti työpaikkailmoituksia ja lähettelevät hakemuksia kiinnostaviin paikkoihin. Kaksi vastaajista ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa.

Haastatelluista 13 on harkinnut alan vaihtoa kokonaan toiselle alalle. Useampi haastateltavista on jo miettinyt uutta alaa ja osallistunut keväällä 2020 järjestettyyn yhteishakuun. Osa on oman työn ohella kouluttanut esimerkiksi jalkahoitajan ammattitutkintoon tai laillistetuksi hierojaksi.

Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat kertoa, tulisiko jotain muuta mieleen yt-neuvotteluihin liittyen. Monet vastaajista tunsivat kertoneensa kaiken aiempien kysymysten ja keskustelun aikana, mutta muutamalla oli vielä sanottavaa.

”Haluan toivottaa kaikille tsemppiä, puhalletaan yhteen hiileen!”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Yt-neuvottelujen vaikutus koettuun työhyvinvointiin ja työmotivaatioon nousivat haastatteluissa esiin konkreettisesti. Työhyvinvoinnin koettiin pienenevän ja sen myötä myös työmotivaatio laski alaspäin. Moni haastateltava oli sitä mieltä, ettei organisaatiojohdolla ole tarpeeksi tietoa siitä, mitä ”kentällä” tapahtuu. Monet haastateltavat pohtivat sitä, kuinka asiakas- ja potilasturvallisuus heikkenee henkilöstöresurssien pienentyessä lomautusten ja määräaikaisten työsuhteiden loputtua. Haastateltavat kertoivat kokevansa riittämättömyyden tunnetta työssään suoriutumisessa, kun työt pitäisi hoitaa mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, vaikka aikaa on rajallinen määrä.

Useampi haastateltava kertoi työnantajan kannustaneen pitämään esimerkiksi palkatonta vapaata työnantajan palkkakustannusten pienentämiseksi. Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, ettei organisaation johto koskaan osallistu esimerkiksi lomautuksiin tai palkattomiin vapaisiin. Asioiden käsittelyyn ja tiedottamiseen toivottiin lisää selkeyttä ja enemmän asioita selventävää informaatiota. Vähennysten toteuttaminen on haasteellista, sillä se vaatii työntekijöiltä hyväksymistä, sisäistämistä ja toteuttamista. Osalle työntekijöistä muutokset voivat aiheuttaa stressiä, pelkoa ja muutosvastarintaa. Toisaalta vastarinta voidaan kääntää myönteiseksi näkökulmaksi, sillä sen avulla voidaan löytää uusia näkökulmia ja näin ollen nähdä myös muutoksen mukanaan tuomia ongelmia. Muutoksia voidaan kutsua myös uudistamiseksi tai reformiksi eli suunnitelluksi muutokseksi. Uudistus sanana on myönteisempi kuin muutos ja se käsitetään laajemmaksi, jolloin sen sisään voidaan laittaa tietoisia uudistuksia esimerkiksi organisaatiossa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa näitä on tapahtunut lähivuosina paljon organisaatioiden yhdistämisen merkeissä, jolla on haettu tuottavuutta ja tehokkuutta. (Taskinen, s. 2011, 148).

Yt-neuvotteluiden vaikutuksesta koettuun työhyvinvointiin ja työmotivaatioon haastatteluvilla oli selkeä näkemys siitä, että erilaiset yhteishenkeä parantavat tapahtumat voisivat parantaa työolmapiiiriä ja sitä kautta työhyvinvointia. Tyhy-päivä eli työhyvinpäivä kerran tai kaksi vuodessa koettiin liian harvaan tapahtuvaksi raskaiden työolojen rinnalla.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esimerkiksi yt-neuvotteluiden aikana tulisi panostaa työhyvinvointiin erityisen paljon organisaation taholta. Moni haastateltava toivoi myös, että työnantaja muistaisi edes pienillä lahjoilla tai muistamisilla työntekijöitä, vaikka talous olisi heikkolla pohjalla.

Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysalalla työhyvinvointia on pitkään heikentänyt työnmielekkyyden häviäminen, kun työtä tehdään jatkuvan paineen ja kiireen alaisena. Henkilöstön rekrytointiongelmien vaikuttavat myös alentavasti koettuun työhyvinvointiin ja sen myötä myös työmotivaatioon. Työntekijät sitoutuvat työpaikkaansa, kun he kokevat työilmapiirin avoimeksi, kunnioittavaksi ja hyväksi, työyhteisön toimivaksi ja suhteensa esimieheen hyväksi (Laine 2013, s. 158-159; Parsons ja muut, 2018, s. 671-672; Shier ja muut, 2012).

Esimiesten tukea kaivattiin nykyistä enemmän konkreettisina toimina eli esimies voisi useammin pitää palavereja, vaikka kertoakseen, ettei uutta kerrottavaa ole. Esimiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi yt-neuvottelujen läpikäymisessä. Moni vastaajista koki, että esimies olisi voinut ottaa aktiivisemmän roolin organisaation edustajana ja tiedottajana. Monet kokivat, että esimiehen rooli oli olla ylemmän johdon viestikapula työntekijöille. Lähiesimieheltä toivottiin avointa, rehellistä keskustelua kuten myös organisaatiojohdolta. Bradleyn ja Griffinin (2015, s. 7–8) mukaan lisäävänä tekijänä työpaineille ja työn teon hidastumiselle voi olla tehoton ja huono viestintä, jolloin esimerkiksi uusien toimintamallien merkitys ja vaikutukset tehtyyn työhön voivat jäädä riittämättömän tiedon taakse. Se miten työntekijät kokevat saavansa tietoa, miten he kokevat tulleen kuulluksi ja miten he ovat voineet vaikuttaa, määrittelee sen, miten he kokevat muutoksen. Heidän hyväksymistään ja sitoutumistaan edesauttaa se, että he kokevat tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Taskinen, 2011, s. 163).

Avoimen, selkeän ja rehellisen tiedottamisen nähtiin auttavan siihen, että työntekijöiden epävarmuustekijät hälvenisivät ja he voisivat jatkaa mahdollisimman normaalisti työnsä

tekemistä yt-neuvottelujen aikana ja niiden jälkeen. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet antaa ehdotuksia esimerkiksi säästöjä mietittäessä, koettiin positiivisena asiana. Yt-neuvotteluista itsessään haastateltavat toivoivat selkeämpää informaatiota selkokielellä. Selkeän tiedottamisen koettiin hälventävän epävarmuutta, kun asioista kerrotaisiin selkeämmin ja avoimemmin. Monet haastateltavista kokivat, että työpaikan sisäiseen intranettiin organisaation toimesta lisätyt videotervehdykset, jossa organisaation ylin johto kertoi talouspaineista ja tarvittavista säästöistä, koettiin lähinnä huonoina vitseinä tai toisaalta myös syyllistävinä. Kuitenkin henkilöstöä osallistava viestintä vaikuttaa osaltaan työntekijöiden tilanteeseen mukautumiseen ja kykyyn sopeutua muutokseen sen toteuttamisvaiheessa. Viestinnällä saadaan ymmärrystä ja keskustelua itse prosessista, muutostarpeen tunnistamisesta, ymmärtämisestä ja työntekijöiden roolista sekä tarvittavista toimenpiteistä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Ks. Parsells, 2017).

Haastateltavat kertoivat, että he olisivat valmiita vastaanottamaan huonojakin uutisia, jos viestintää olisi riittävästi. Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että uutisten lukemien lehdestä tai kuuleminen radiosta ennekuin työnantaja on informoinut henkilöstöä, ei ole hyvän toimintatavan mukaista. Työntekijät arvostavat ja ottavat vastaan enemmän negatiivista informaatiota kuin se, ettei informaatiota ole ollenkaan. Kun viestissä on asiasisältö, huonotkin uutiset voivat olla merkityksellisiä ja lisäävät turvallisuuden tunnetta. Erityisesti viestinnän säännöllisyys, osallistavuus ja avoimuus ovat muutosviestinnän tärkeimpiä tavoitteita. Henkilöstön tulee ymmärtää mitä muutoksella haetaan ja kuinka tavoitteisiin on päästy. Lisäksi organisaatiossa tulee olla tarpeeksi kanavia, joiden kautta keskusteluyhteys luodaan (Ks. Juholin, 2009, s. 323). Työnantajan tulisi kiinnittää hyvin tarkasti viestintästrategiaa, joka palvelisi mahdollisimman hyvin työntekijöiden tarpeita ja näin omalta osaltaan parantaa työhyvinvointia.

Hyvä työilmapiiri koettiin tärkeäksi varsinkin vaikeina aikoina. Työyhteisön tuki ja turva koettiin sekä työhyvinvointia, että työmotivaatiota kohottavana tekijänä. Hyvällä työilmapiirillä voidaan lisäksi olla kilpailukykyisiä siinä, kuinka haluttu organisaatio työpaikana on. Sosiaali- ja terveysalalla on jo muutaman vuoden ollut työntekijöiden markkinat,

jossa voi vapaasti valita työpaikkansa resurssipulan vuoksi. Työilmapiiriin liittyviä ongelmia ja epäkohtia on nykyisin vaikea pitää salassa, sillä työntekijät liikkuvat työpaikasta toiseen, vertailevat sekä huonoja että hyviä kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa ja internetin keskustelupalstoilla. Tämän vuoksi työnantajien tulisikin kehittää erilaisia keinoja organisaation maineen kehittämiseksi suosituksi työnantajaksi (Brunetto ja muut, 2013, s. 827–832; Erickson ja muut, 2007)

Haastatteluissa nousi selkeästi esille työntekijöiden voimattomuuden tunne muutoksille ja riittämättömyyden tunne asiakastyöhön. Haastateltavat kokivat lähinnä naurettavana sen ajatuksen, että työvoimasta on pulaa ollut useamman vuoden ajan, mutta samaan aikaan tehdään supistavia ja rahaa säästäviä toimenpiteitä talouden tasapainottamiseksi. Haastateltavat kokivat, ettei sosiaali- ja terveysalaa nähdä tulevaisuudessa sellaisena alana, johon haluttaisiin hakeutua töihin. Kaikki haastateltavat kokivat, että ehkäisykeinona työvoimapulaan olisi suuremmat resurssit ja vakaa työ. Toisaalta osa vastaajista ajatteli, että keikkaluontoinen työ lyhyillä määräaikaisilla työsuhteilla ei rasittanut niin paljon, kuin vakituisessa työsuhteessa olevilla, koska vastuualueet olivat pienemmät ja jos paikka ei ollut mieluinen, ei sinne enää tarvinnut mennä.

Työelämässä suositaan nykyisin osa- ja määräaikaisia työsuhteita, joita perustellaan joustavuudella. Lukuisat irtisanomiset ja vuokratyön yleistyminen ovat luoneet esimerkiksi mediassa mielikuvan epävakaaasta työelämästä, jossa irrallisuus ja epävarmuus ovat läsnä työsuhteissa. Työmaailmassa varma työsuhde ja hyvä työhyvinvointi synnyttäisivät turvallisuuden tunnetta, mutta kun välttämätön toimeentulo ei ole varmaa, syntyy epävarmuutta ja tämä voidaan nähdä myös yt-neuvotteluihin osallistuneiden työntekijöiden parissa (Kinnunen ja muut, 2011, s. 107; Moilanen 2007, s. 201; Steers ja muut, 1996, s. 14).

Lähteet

- Ahtela, J. (2016). Diskuteerausta Impivaarassa – Selvitys yhteistoiminnan tilasta ja kehittämistarpeista työpaikoilla. Sitran selvityksiä 109. Noudettu 6.4.2020 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2017/02/23211635/Selvityksia-03.pdf>
- Aiken, L.H., Sloane, D.M., Clarke, S., Poghoysan, L., Cho, E., You, L., Finlayson, M., Kanai-pak, M. & Aunguroch, Y. (2011). Importance of work environments on hospital outcomes in nine countries. *International Journal for Quality in Health Care* 23(4), 357–364. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzr022>
- Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. University of Central Florida, Orlando, Florida, USA. <https://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Bairoh, S., Hankamäki, T. & Tapola, T. (2014). Yhteistoiminnan henki hukassa. Kokemuksia irtisanomisiin johtaneista yt-neuvotteluista asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimusraportti. Tekniikan akateemiset. TEK. Esa Print Oy.
- Boon, C., Echardt, R., Lepak, D.P. & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), s. 34–67. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(3), s. 309–320. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I. & Venderberghe, C. (2013). Mindsets of Commitment and Motivation: Interrelationships and Contribution to Work Outcomes. *Journal of Psychology*, vol. 147(1), s. 17–48. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.668146>
- Bradley, K.D.F. & Griffin, M. (2015). Staff perceptions of a Productive Community Services implementation: A qualitative interview study. *International Journal of Nursing Studies* 52(6). <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2015.02.005>

- Bruun, N. & von Koskull, A. (2012). Työoikeuden perusteet. 2. uusitettu painos. Talentum.
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Whaton, R., Shacklock, K., Newman, S. & Dienger, J. (2013). The importance of supervisor-nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment of North American nurses. *Journal of Nursing Management*. Vol 21(6), s. 827–837. <https://doi.org/10.1111/jonm.12111>
- Cooper, C. & Bevan, S. (2014). Business Benefits of Healthy Workforce. Teoksessa Toim. A. Day, K. Kelloway & J. Hurrell, Joseph (Toim.) Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces (s. 27–49). Wiley.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). Organization development and change. 9th Edition. South-Western, USA.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), s. 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86 (3), s. 499–512. <https://content.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Erickson, A., James, B.S. & Zha, A. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. In *Journal of Leadership Studies*, Vol 1 (3).
- Esteve, M., Schuster, C., Albareda, A. & Losada, C. (2017). The effects of Doing More with Less in Public Sector: Evidence from a Large-Scale Survey. *Public Administration Review*, Vol. 77 (4), s. 544–553. <https://doi.org/10.1111/puar.12766>
- Ferrie, J.E., Westerlund, H., Virtanen, M., Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2008). Flexible labor markets and employee health. *Scandinavian Journal of Work, Health & Environment (SJWEH)* 6, s. 98–110. Noudettu 8.4.2020 osoitteesta https://www.sjweh.fi/index.php?page=listarticles&author_id=3201
- Geister, S., Konradt, U. & Hertel, G. (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research*, 37 (5), s. 459–489. <http://dx.doi.org/10.1177/1046496406292337>

- Grover, S.L., Hasel, M.C., Manville, C. & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery and recovery process. *European Management Journal*. 32, s. 689–702.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.002>
- Harzer, C. & Ruch, W. (2013). The Application of Signature Character Strengths and Positive Experiences at Work. *J Happiness Stud* 14, s. 965–983.
<http://dx.doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Henkens, K. & Leenders, M. (2010). Burnout and older workers' intention to retire. *International Journal of Manpower* 31 (3), s. 306–321.
<http://dx.doi.org/10.1108/01437721011050594>
- Hezberg, F., Bernard, M. & Snyderman, B.B. (1967). *The Motivation to work*. 2nd Edition. Wiley.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. (2018). *Yhteistoimintalaki käytännössä*. Alma Talent.
- Hirsjärvi, S. & Kaivanto, K. (2018). *Tutkimushaastattelu—Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. 15–17 painos. Tammi.
- Holloway, I. & Wheeler, S. (2010). *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. 3rd Edition. Wiley-Blackwell.
- Holman, D. (2013). Job types and quality in Europe.
Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502. <https://doi.org/10.1177/0018726712456407>
- Hu, X. and Kaplan, S. A. (2015) Is “feeling good” good enough? Differentiating discrete positive emotions at work, *J. Organiz. Behav.*, Vol.30(1), s. 119–135.
<http://dx.doi.org/10.1002/job.1941>
- Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin*. Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Tiukka tilanne – käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön*. Paar Oü.
- Häggman–Laitila, A. (2013). Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työuupumus. *Hallinnon tutkimus* 32(4), s. 301–310.
- Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell Oy.

- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Otava.
- Juuti, P. (2010). Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutari, M. & Vesterinen, P. (Toim. Työhyvinvoinnin johtaminen. (s. 45–55). Otava.
- Kauko-Valli- & Koiranen, M. (2010). Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutari, M. & Vesterinen, P. (Toim.). Työhyvinvoinnin johtaminen. (s. 100–110). Otava.
- Kehusmaa, K. (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.
- Kesti, M. (2017). Työelämän laatuun perustuva johtaminen luo kilpailuetua. Työn Tuuli, Vol. 2, s. 48–57. Noudettu 2.4.2020 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022017-002.pdf
- King, J. E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for Human Resource Management, Human Resource Management 39(1).
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Otavan Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Mäkilängas, A. & Nätti, J. (2011). Ovatko määräaikaiset työntekijät huono-osaisia? Teoksessa Pietikäinen, P. (Toim.). Työstä, jouta ja jaks: työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudeamus.
- Kinnunen, E. (2019). Yhdistävä viestintä: Viestinnän Rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Väitöskirja. Tampere. Noidettu 2.4.2020 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/104852>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2008). Yrityksen viestintä. 3. uud.painos. Edita.
- Kurnat-Thoma, E. El-Banna, M., Oakcrum, M. & Tyroler, J. (2017). Nurses' health promoting lifestyle behaviors in a community hospital. Applied Nursing Research 35, s. 77–81. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.02.012>
- Kähönen, K., Muotka, J., Näätänen, P. & Salmela-Aro, K. (2016). Psykologinen hyvinvointi työuupuneiden ryhmäpsykoterapeuttisessa interventiossa. Psykologia 51 (2016), s. 262–273.

- Köhler, H., Vuorinen, V. & Rautava, P. (2020). Viestiikö johto vaikuttavasti. Lääkärilehti 23(2020). 75 vsk.
- Laschinger, K.K., Wong, C.A. & Grau, A.L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison of new graduates and experiences nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), s. 541–552. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Latham, G. & Pider, C. (2005). Workmotivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), s. 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?" Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaiten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35(2), s. 117–131. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1811885>
- Leiter, M.P. & Patterson, A. (2014). Respectful workplaces. Teoksessa A. Day, K.E. Kelloway & J.J.Jr. Hurrell (Toim.). *Workplace well-being. How to build psychologically healthy workplaces* (s. 205–225). Wiley.
- Lien, M. & Saksvik, P. (2016) Healthy change process - A diary study of five organizational units. Establishing a healthy change feedback loop. *Stress and health* 32, s. 258–269. <https://doi.org/10.1002/smi.2698>
- Liukkonen, P. (2006). Työhyvinvoinnin mittarit – Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum.
- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2013). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Mason, OH: South-Western.
- Manganelli, L., Thibault, R., Laundry, A., Forest, J. & Carpentier, J. (2018). Selfdetermination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177%2F1523422318757210>
- Manka, M.L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum Media Oy.

- Matintupa, M. (2019, 17. lokakuuta). "Kunnilla oikeasti ei ole rahaa" – terveydenhuollossa pohditaan kuumeisesti kuinka säästää heikentämättä hoitoa, yt-neuvotte-luita ympäri maata. Yle. Noudettu 8.8.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11023195>
- Moilanen, L. (2007). Työelämän murroksen ristiaallokko – epävarmuudesta eettiseen? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (Toim.), Työ murroksessa. Työterveyslaitos.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D. & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine* 60(4). <https://doi.org/10.1093/occmed/kqq081>
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A. & Alderson, M. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Burnout Research*, 1(2), s. 90 –101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Ojanen, M. (2014). Tunne vai järki, polkuja viisaisiin valintoihin. Bookwell.
- Paanetoja, J. (2017). Työoikeus tutuksi – käsikirja. Edita.
- Pahkin, K., Väänänen, A., Koskinen, A., Bergbom, B. & Kouvonen, A. (2011). Organizational Change and Employees' Mental Health: The Protective Role of Sense of Coherence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(2), s. 118 –123. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318206f0cb>
- Pahkin, K. (2015). Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Parnila, K. (2018). Työsuhteen päättäminen käytännönläheisesti. Helsingin kamari Oy.
- Parsons, K. Gaudine, A. & Swab, M. (2018). Older nurses' experiences of providing direct care in hospital nursing units: a qualitative systematic review. *JBISIRIR-2017-003372*. <https://doi.org/10.11124/JBISIRIR-2017-003372>
- Parsells, R. (2017). Addressing uncertainty during workplace change: Communication and sensemaking. *Administrative Issues Journal. Connecting Education, Practice and Research*. <http://doi.org/10.5929/2017.7.2.4>

- Pekkola, P. & Pedak, M. & Aula, P. (2013). Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Unigrafia.
- Perhoniemi, R. (2016). Työn imun ja henkisen kuormittumisen yhteys eläkeaikaisiin työkyvyn mukaan. Teoksessa Järnefelt, N. (Toim.): Työolot ja urat – tutkimuksia työ-
27 olojen vakaudesta ja eläkkeelle siirtymisestä. (s. 177 –198). Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Perko, K. & Kinnunen, U. (2013). Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9296-9>
- Petrou, P. Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2018). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management* 44(5), s. 1766 –1792. <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Polit, D.F. & Beck, C.T. (2010) *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 7th Edition, Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia.
- Pugh, S.D., Groth, M. & Henning-Thurau, T. (2011). Willing and able to fake emotions: A closer examination of the link between emotional dissonance and employee well-being. *Journal of Applied Psychology*, 96, s. 377. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021395>
- Puntari, I. & Roos, S. (2007). Numeroita ja ihmisiä: Yt-neuvottelut, Irtisanotut ja Työyhteisön tulevaisuus. Talentum.
- Purdy, N., Laschier, H., Finegan, J., Kerr, M. & Olivera, F. (2010). Effects of work environments on nurse and patient outcomes. *Journal of Nursing Management* 18, 901 –913. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01172.x>
- Pyöriä, J. (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino.
- Rigby, S.C. & Ryan, R.M. (2018). Self Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), s. 133 –147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>

- Saarinen, M. (2009). Lomauttaminen. Perusteet, menettelytavat sekä työ- ja sosiaalioikeudelliset seuraamukset. Talentum Media Oy.
- Seppänen, J. (2016). Hullu työtä tekee. Otavan kirjapaino Oy.
- Shier, M.L., Graham, J.R., Fukuda, E., Brownlee, K., Kline, T.J.B., Walji, S. & Novik, N. (2012). Social Workers and Satisfaction with Child Welfare Work: Aspects of Work, Profession, and Personal Life that Contribute to Turnover. *Child Welfare*, 91 (5), s. 117 –138. Noudettu 6.3.2020 osoitteesta <https://pub-med.ncbi.nlm.nih.gov/24205553/>
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy.
- Sinokki, M. (2017). Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. *Lääkärilehti* 72 (12), s. 772–773.
- Steers, R., Porter, L. & Bigley, G. (1996). *Motivation and leadership at work*. 6. painos. McGraw-Hill.
- Suomalainen, M. (2019, 22.lokakuuta). Hoitoalan ytt:t – Kunnat koettavat samaan aikaan syödä ja säästää. Super. Noudettu 6.3.2020 osoitteesta <https://www.superlehti.fi/ajankohtaista/hoitoalan-ytt-voiko-syoda-ja-saastaa/>
- Suonsivu, K. (2011). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Svadlund, J., Bergström, C. & Dølvik, J., Håkansson, K., Järvensivu, A., Kervinen, H., Moberg, R. & Piirainen, T. (2013). Stress testing the Nordic models: Manufacturing labour adjustments during crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 19 (3), s. 183–200. <https://doi.org/10.1177%2F0959680113493838>
- Sverke, M., Hellgren, J. & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* 7, s. 242 –264. <https://content.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, vol 24, s. 138 –158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Taskinen, H. (2011). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa Rissanen Sari & Lamintakanen Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. WSOYPro Oy.
- Taylor, S., Bogdan, R. & De Vault, M. (2015). *Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4th Edition. John Wiley & Sons.

- Thorsen, S., Rugulies, R., Longaard, K., Borg, V., Thielen, K. & Bjorner, J.B. (2012). The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International Occupational and Environmental Health*, s. 437 –445. <https://doi.org/10.1007/s00420-011-0689-5>
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited. 6th Edition. Harlow.
- Tsukamoto, E., Abe, T. & Michikazu, O. (2014). Inverse roles of emotional labour on health and job satisfaction among long-term care workers in Japan. *Psychology, Health & Medicine* 20 (7), s. 814 –823. <https://doi.org/10.1080/13548506.2014.963128>
- Tuisku, K., Pulkki-Råback, L. & Virtanen, M. (2015). Cultural events provided by employer and occupational wellbeing of employees: A cross-sectional study among hospital nurses. *Work* 55, s. 93 –100. <https://doi.org/10.3233/WOR-162389>
- Työterveyslaitos. (2010). Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos. Noudettu 6.3.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2009.pdf>.
- Työterveyslaitos. (2018). Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi. Noudettu 31.1.2020 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
- Vaaherkumpu, M./Uutissuomalainen. (2020, 18. helmikuuta). Tavoitteena säästää 210 miljoonaa tänä vuonna. *Etelä-Suomen Sanomat*, s. A10–A11.
- Van der Voet, J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>
- Van der Voet, J. & Van de Walle, S. (2018). How Cutbacks and Job Satisfaction Are Related: The Role of Top-Level Public Managers' Autonomy. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 38(1) 5–23. <https://doi.org/10.1177/2F0734371X15609409>

- Vander, E. T., Baillien, E., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010): The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*. <http://dx.doi.org/10.1177/0143831X09358372>
- Vesterinen, P. (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOY
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6., uudistettu painos. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Riitta Viitala ja Maria Järleström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja tutkimuksia 302. *Liiketaloustiede* 107 johtaminen ja organisaatiot, Vaasa.
- Viitala, R., Tanskanen, R. & Sääntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (4), 606–620. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand.
- Wong, E., Tschan, F., Messerli, L., & Semmer, N. K. 2013. Expressing and amplifying positive emotions facilitate goal attainment in workplace interactions. *Frontiers in Psychology*, 4, s. 188. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00188>
- Äimälä, M. & Kärkkäinen, M. (2017). *Työsopimuslaki*. Helsinki: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Kysely yt-neuvotteluiden vaikutuksesta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyen

Tervetuloa haastattelututkimukseen, joka käsittelee yt-neuvotteluiden merkitystä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimus toteutetaan haastatteluna, joka kestää noin tunnin. Haastattelussa on teemoina mm. työhyvinvointi ja työmotivaatio yt-neuvotteluiden aikana ja niiden jälkeen sekä koettu työhyvinvointi ja työmotivaatio. Tutkittavat etsitään ns. lumipallotekniikalla eli jokaiselta haastateltavalta kysytään tutkimuksen lopuksi, kuka voisi olla seuraava haastateltava.

Haastattelu nauhoitetaan ja haastatteluihin liittyvät äänitallenteet ja tekstitiedostot hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen tietosuojajätteenä. Tutkimusaineistoa käsittelee tutkimuksen aikana ainoastaan pro gradu –tutkielmaa kirjoittava opiskelija. Pro gradu- tutkielmassa noudatetaan Tutkimuseettisen lautakunnan laatimia tutkimuseettisiä ohjeita. Voit kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta tai voit peruuttaa suostumuksesi tutkimukseen osallistumisesta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa.

Ystävällisin terveisin

Piia Rantasalmi

p. 0400*****

a110880@student.uva.fi

Liite 2. Haastattelurunko

1. Vastaajan nimi, ammatti ja työssä olo vuodet
2. Työnantaja
 - kunnallinen sosiaali- ja terveysala
 - yksityinen sosiaali- ja terveysala
3. Montako kertaa olet joutunut kokemaan yt-neuvottelut?
4. Vaikuttivatko yt-neuvottelut työhyvinvointiisi?
5. Vaikuttivatko yt-neuvottelut työmotivaatioosi?
6. Miten yt-neuvottelut vaikuttivat työyhteisön ilmapiiriin?
7. Tiedotettiinkö yt-neuvotteluista mielestäsi riittävästi?
8. Millaista tietoa olisit halunnut saada?
9. Millaisena koet työhyvinvointisi ja työmotivaatiosi yt-neuvotteluiden jälkeen?
10. Koitko epävarmuutta yt-neuvottelujen aikana? Millaista ja miten?
11. Miten mielestäsi työhyvinvointi ja työmotivaatio voidaan turvata yt-neuvottelujen aikana? Millaisia keinoja esittäisit?
12. Oletko harkinnut työpaikan tai alan vaihtoa?
13. Haluatko sanoa jotain muuta yt-neuvotteluihin ja niihin liittyviin työhyvinvointiin sekä työmotivaatioon?

Liite 3. Suostumuslomake

Olen vapaaehtoisesti suostunut sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien teemahaastatteluun, jonka tarkoituksena on kuvata työhyvinvoinnin ja työmotivaation kokemista yt-neuvotteluiden jälkeen. Olen saanut myös tarvittavan informaation etukäteen tutkimuksesta teemahaastattelun saatekirjeessä, jossa on kerrottu haastattelun tarkoituksesta, aineistosta ja menetelmistä.

Olen saanut tutustua haastattelukysymyksiin rauhassa ja olen tietoinen siitä, että voin keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ja syytä kertomatta. Tällöin haastatteluosuu-teni hävitetään, eikä sitä käytetä valmiissa työssä.

Sinulla on myös mahdollisuus tutustua tutkimustuloksiin ennen tutkimuksen julkaisemista. Vastaajan henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa muiden kuin tutkijan ja ohjaavan opettajan tietoon. Tutkimuksessa noudatetaan ehdotonta anonymiteettiä.

Tutkittavan suostumus. Olen perehtynyt tämän tutkimuksen tarkoitukseen ja sisältöön sekä tutkittavien oikeuksiin. Suostun osallistumaan haastatteluun ja voin halutessani peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni tai kieltäytyä tutkimuksesta missä haastattelun vaiheessa tahansa.

Päiväys

Tutkittavan allekirjoitus

Päiväys

Tutkijan allekirjoitus